واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل والصعوبات التي تواجهه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

The Status of Implementing Strategic Planning in King Faisal University and the Obstacles facing its Application as Perceived by Faculty Members

إعـــداد

هادي راشد العجمي

إشـــراف

الأستاذ الدكتور صالح ناصر عليمات

حقل التخصص: إدارة تربوية

2010م

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل والصعوبات التي تواجهه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

إعداد

هادي راشد العجمي

ماجستير إدارة تربوية، جامعة اليرموك، كلية التربية، 2007م

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة، تخصص إدارة تربوية، جامعة اليرموك

وافق عليها

صالح ناصر عليمات...رئيساً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

محمد محمود الخوالدة...عضواً

أستاذ في أصول التربية، جامعة اليرموك

محمد علي عاشور...عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

بشير محمد عربيات...عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة البلقاء التطبيقية

نواف موسى شطناوي...عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

تاريخ مناقشة الرسالة

2 / 8 / 2010م

الإهـــداء

إلى روح والدي رحمه الله...

إلى والدتي الغالية...

حفظها الله

إلى إخوتي وأخواتي أدامهم الله...

إلى زوجتي الفاضلة...

إلى كل من له فضل علي......

أهدي هذا العمل المتواضع

والله ولي التوفيق

الباحـــث

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، وأفضل الصلاة، وأتم التسليم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبة أجمعين، وبعد،

فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور صالح ناصر عليمات، على تفضله قبول الإشراف على هذه الأطروحة، وعلى ما قدمه لي من توجيهات وإرشادات قيمة طيلة إعداد هذه الأطروحة، فقد كان مثالاً للتواضع والخلق الرفيع.

كما أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة وهم: الأستاذ الدكتور محمد الخوالدة، والدكتور محمد عاشور، والدكتور بشير عربيات، والدكتور نواف شطناوي، لموافقتهم على مناقشة هذه الأطروحة، ومقدراً للتوجيهات، والملاحظات التي سيبدونها على هذه الأطروحة.

الباحث

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الملخص

العجمي، هادي راشد. واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل والصعوبات التي تواجهه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك،2010.(المشرف: أ.د صالح ناصر عليمات).

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل، والصعوبات التي تواجهه، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتم تطبيق الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية التابعة لجامعة الملك فيصل، البالغ عددهم (1338)، تم استرجاع(748) استبانه. ولتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحث استبانة تكونت بصورتها النهائية من (45) فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: القيم، والرؤية المستقبلية، والاهتمام برأس المال البشري، والبحث العلمي، والخطط والبرامج الدراسية، وتم وضع سؤال في نهاية الاستبانه حول الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير الكلية، في حين وجدت فروق حسب متغيري الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل هي: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة، وعدم اعتماد معايير التميز والاقتدار في اختيار القادة الأكاديميين، ومقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، جامعة الملك فيصل، الصعوبات، أعضاء هيئة التدريس، المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تمثل الجامعة عقل الأمة، ومركز التفكير في حاضرها ومستقبلها، كما أنها تمثل معيار مجد الأمة ودليل شخصيتها الثقافية، والحصن المنيع لتراثها الحضاري والإنساني، لما يتوافر لديها من كوادر مؤهلة، قادرة على التعامل مع المشكلات والتحديات التي تمر بها المجتمعات المعاصرة، والجامعة هي المؤسسة التربوية التي تسعى إلى الارتقاء بالمجتمع من خلال تنميته وتطويره، ورفده بالكفاءات المتميزة من الخريجين.

وتعد الجامعات من أهم القطاعات التي تحتضن عادةً في إطارها أكبر مجموعة من أبناء المجتمع ذوي التأهيل العالي، والتخصصات المتميزة والخبرة العميقة الواسعة في جميع المجالات، حيث تضم الجامعة نخبة من كبار رجال الثقافة، والأدب، والعلم، والتكنولوجيا، من أجل نشر المعرفة وتطويرها وتعميقها، وهي بذلك تكون القيادة الفكرية والعلمية للمجتمع (أبو مغلي، 1997).

كما أن التعليم الجامعي يحتل أهمية كبيرة، لأنه يتعلق بإعداد القوى البشرية ذات المهارات العلمية المؤهلة، لتسخير المعرفة لخدمة الاحتياجات المجتمعية المختلفة اللازمة، لإحداث التقدم العلمي، كما أن الجامعة في الوقت نفسه المحرك الرئيس للتكنولوجيا والإنتاج، لذا فإن الجامعة هي موضع ثقة المجتمع كقوة محركة للتنمية، وكضمير للأمة بأسرها، فهي أكثر من مجرد مكان للتعليم والتعلم (زاهر، 2000).

وفي المملكة العربية السعودية يرتكز مفهوم التعليم الجامعي على أنه مرحلة التخصص العلمي في كافة أنواعه ومستوياته لرعاية ذوي الكفاءة والنبوغ، وتنمية لمواهبهم، وسداً لحاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله، وبما يساير التطور المرغوب فيه، الذي يحقق أهـداف الأمة وغاياتها (جامعة الملك فيصل، 2009).

ويحظى قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية باهتمام الدولة ورعايتها، نظراً لأهميته في تخريج الكفاءات الوطنية المؤهلة، تأهيلاً عالياً بمختلف المجالات العلمية والنظرية، لذا استحوذ هذا القطاع على اعتمادات مالية ضخمة في ميزانيات الدولة خلال سـنوات خطـة التنمية السادسـة بلغت نحو (35) بليون ريال سعودي، وقد شهـد قطـاع التعليـم العالي خـلال خطـة التنميـة السادسـة تطورات إيجابية، حيث تم صدور التنظـيم الخـاص بإنشاء الكليات الأهلية وتشغيلها، وافتتاح عدد من كليات المجتمع والكليـات الأهليـة بمختلـف مناطق المملكة، وصدور الأمر السامي بإنشاء جامعة الملك خالد في المنطقة الجنوبية، وصدور عدد من اللوائح والأنظمة الخاصة بمؤسسات التعليم العالي وافتتاح عدد من الكليـات الجامعيـة الجديدة ومراكز البحوث والعمادات المساندة (المنيع، 2002).

وتتمثل أهداف التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في إعداد وتأهيل الطلاب والطالبات، وإكسابهم القدرات والمهارات المختلفة، والإسهام في دفع وتطوير البحث العلمي والتطبيقي، وإعداد الكفاءات والكوادر الوطنية المتخصصة في مختلف المجالات العلمية، وتقديم الخدمات العلمية والفنية في المجالات العلمية المختلفة للقطاعين العام والخاص، وتوثيق الروابط مع القطاع الخاص، مثل: البنوك، والشركات، والمؤسسات، ومكاتب مراجعي الحسابات القانونيين، وذلك لمشاركتهم في تطوير مناهج الكلية بحيث تتوافق مع متطلبات سوق العمل (جامعة الملك فيصل، 2009).

وبالنسبة لجامعة الملك فيصل، فإنها تسعى لتحقيق أهدافها العلمية والثقافية في إطار التكامل مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى، ومن خلال كلياتها ومراكزها البحثية لتلبية احتياجات خطط التنمية في المملكة، وتوفير أسباب التعليم الجامعي والدراسات العليا في الآداب والعلوم ومجالات المعرفة المتخصصة، والعناية الخاصة بالدراسات الإسلامية وأبحاثها، وإعداد المدرسين والمهنيين في مختلف العلوم التطبيقية والتكنولوجية. وانطلاقاً من قناعة الجامعة بتوفير فرص الدراسات العليا، فقد أولت الجامعة برامج الدراسات العليا عناية خاصة، وعملت على توفير كل المقومات اللازمة لبدء هذه البرامج (السعادات، 2003).

ويمثل التخطيط الاستراتيجي، أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغير الجامعي، لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية، إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز، والإبداع، كما أنه يمثل أحد الطرق لمواجهة صعوبات وتحديات المستقبل المتعلقة بالأنظمة التربوية في البلاد العربية، وهو الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وتحسين الاستثمار البشري(الخطيب، 2001).

ويعد التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهميةً وبروزاً وتجدداً في علم الإدارة في الآونة الأخيرة، باعتباره عملية مستمرة، تتعلق بالمستقبل وتقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات (نصيرات والخطيب، 2005).

فالتخطيط الاستراتيجي ينظر إلى المؤسسة كنظام يتكون من عدة أنظمة فرعية، ويسمح للإدارة العليا أن تنظر للمؤسسة ككل، والعلاقات فيما بين أجزائها، بدلاً من التعامل مع كل جزء على حده (غنيمة، 2005).

ولعل أهم المبررات التي تدعو المؤسسات إلى تبني التخطيط الاستراتيجي هي اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة، وتتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في التوصل إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعة، وظهور فجوة في أداء المؤسسة وذلك عندما تصبح نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات قياساً بالأهداف الموضوعة، بالإضافة إلى تولي مدير جديد لإدارة المؤسسة يختلف في أسلوبه وطريقة قيادته للمؤسسة عن الإدارة السابقة، مما يترتب عليه إعادة النظر بالخطط والبرامج الموضوعة إذا وجد عدم ملاءمتها لأهداف المؤسسة (القطامين، 2002).

ويقوم التخطيط الاستراتيجي على التبصر برسالة المؤسسة، وبأهدافها وبمسارها الرئيس، وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك، وهو من محاولات الغوص في أعماق المستقبل لتحديد شكل المؤسسة (Digman, 1995).

وتأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه أحد وظائف الإدارة الرئيسة، بل يُعتبر الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق جميع الوظائف الأخرى، وهذا يعني أن الأهداف التي تتحدد في مرحلة التخطيط الاستراتيجي هي التي تحدد حجم وطبيعة الأفراد اللازمين لانجازها، وبالتالي فإن هيكل التنظيم الإداري المطلوب يتشكل طبقاً لهذه الأهداف (عليوه، 2002).

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص في أنه يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها، كما أنها تشكل الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها.

وتأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل، ووضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح باستمرار، والتكيف مع العالم المتغير بشكل أكبر، كما أنه يعد أسلوباً جديداً لتفكير واسع النطاق على المستوى الاستراتيجي(هاينز، 2001).

وحول أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي أشار فريد(Fred,2008) أن هناك العديد من القوى والعوامل التي تجبر مؤسسات التعليم العالي للتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي ومن هذه القوى والعوامل: زيادة الطلب على خدمات التعليم العالي مع تراجع حجم التمويل الحكومي، والحاجة للتنافس مع أنماط التعليم العالي الطارئة الجديدة مع الحاجة للمحافظة على روح الجامعة التقليدية القائمة، لذلك فالخطط الإستراتيجية سوف تساعد مؤسسات التعليم العالي على مواجهة هذه التحديات والاحتياجات.

وبين هاكس وماجلوف (Hax & Majluf, 1996) أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر مهماً لمؤسسات التعليم العالي وذلك من جوانب عديدة، ومن أبرزها: أنه يضع إطاراً لتحديد اتجاهات الجامعة التي تسلكها لتحديد أهدافها المستقبلية، ويمنح الجامعة إطار عمل شامل يحقق لها ميزة تنافسية بين الجامعات، ويسمح لمناصري الجامعة بالمشاركة والعمل معاً نحو تحقيق أهداف الجامعة، كما يرفع من مستوى الرؤيا لدى المشاركين الرئيسيين لتشجيعهم على العمل بشكل إبداعي نحو التوجيه الاستراتيجي لعمل الجامعة، بالإضافة إلى مساهمته في إنشاء ساحة حوار بين المشاركين في التخطيط، للوصول إلى أكثر الهيكليات مرونة وقدرة على الوصول لأعلى مراحل التخطيط وأجودها.

وأن التخطيط الاستراتيجي هو خطوة رئيسة وهامة للجامعات، لمواجهة التحديات التي يعززها العصر الحالي، والخطة الإستراتيجية هي أداة الجامعة للوصول إلى الميزة التنافسية بين المؤسسات الأخرى، وتمكنها من خدمة بيئتها المحلية بفعالية، كما تمكن الخطة الإستراتيجية الجامعات من تعديل هيكلتها وخططها ومراجعتها وإصلاح الخلل فيها، وتوفر لأعضاء المجتمع الجامعي التدريب والخبرة نتيجة لمشاركة مؤسسات ووكالات أخرى في التخطيط (Breneman, 1995).

وفي ضوء التحديات الثقافية والتكنولوجية، والسعي نحو التميز في مستويات الأداء فقد سعت مؤسسات التعليم العالي في بعض الدول المتقدمة إلى التركيز في خططها الإستراتيجية على إيجاد المواطن المتعلم بشكل جيد، ورفع مستوى معيشته، وإيجاد فرص أكبر للتنمية الاقتصادية (Smith, 2002).

ويعمل التخطيط الاستراتيجي على إفادة الجامعات بإنشاء إطار عمل، لتحديد التوجه الذي يجب على الجامعة أن تتخذه لتحقيق مستقبلها المرغوب فيه، كما ويسمح التخطيط الاستراتيجي لدوائر الجامعة وكلياتها كافة، بالمشاركة والعمل سوياً لتحقيق الأهداف، وتشجيع العمل الجماعي الذي يحقق أعلى درجات التنسيق في الاستجابة لمتغيرات البيئة (Blonin,2004).

وذكر شانغ(Chang,2008) أن أسباب توجه مؤسسات التعليم العالي نحو التخطيط الاستراتيجيي تأتي من خلال قدرته على تخطيط النشاطات المستقبلية لضمان نجاحها، ومواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة، ولضمان استغلال المصادر المتاحة بفعالية، ووضع خطط ثابتة لإنجاح عملية اتخاذ القرارات في تلك المؤسسات.

بالإضافة إلى ما سبق فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي تأتي من كون جميع الأنظمة التربوية عرضة للتغير المستمر، فالحاجة دائمة وملحة لوضع خطط عمل جديدة أو تعديل الخطط القائمة، وأيضاً تغير الخطط المستمر بسبب تغير الحكومات يدفع بمؤسسات التعليم العالي لوضع خطط طويلة الأمد (من 5 –22 سنة) حتى تتجنب أي ارتباك أو مشكلات قد يسببها التغير في الحكومات، إضافة إلى ظهور أنماط جديدة من التعليم وتزايد احتياجات المتعلمين(UNESCO, 2006).

وبالرغم من أهمية التوجه نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إلا أن تطبيقه يواجه صعوبات عدة، كعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، والمقاومة الداخلية من المؤسسة لأن النظم والأساليب القديمة تكون متجذرة بحيث تؤدي إلى ظهور تحيزات ومقاومة، وتكلفة التخطيط من حيث الوقت والمال ووجود المتخصصين، واعتقاد المدير أن التخطيط ليس مسؤوليته أو أنه لن يكافئ على عملية التخطيط الاستراتيجي(العارف، 2003).

وأشار خطاب (1985) أن أبرز العوامل التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي هي: اضطراب البيئة الخارجية مما يجعل التخطيط متقادماً قبل بدئه، وضعف الموارد المتاحة، وصعوبة الحصول على المواد الأولية، وصعوبة جلب التكنولوجيا، ونقص في القدرات الإدارية، كما أن التخطيط يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصائيات، إضافة إلى وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية، وعدم وضوح المسؤوليات وشيوعها بين أجهزة التخطيط والوحدات الاقتصادية، والاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية هيئة متخصصة وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات.

وعلى الرغم من التوسع الكمي الذي شهده التعليم العالي، إلا أن الدراسات التي أجريت حول واقع التعليم في الجامعات العربية، ومنها السعودية أشارت إلى أن هذا الواقع يعاني من العديد من السلبيات، ومن أبرزها المركزية الزائدة، والبيروقراطية، وضعف التخطيط، وتضارب التشريعات والقوانين والأنظمة، وتدني مستوى تأهيل الموارد البشرية، كما أنه بقي عاجزاً عن استيعاب الأعداد المتزايدة الراغبة في الالتحاق به، نتيجة للتزايد الكبير في الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، كما أن التعليم العالي لم يرافقه تحسن في نوعية هذا التعليم وجودته(الخطيب ومعايعة،2006).

ولعل بروز العديد من المشكلات في التعليم العالي، يعود إلى ضعف التخطيط في تلك الجامعات، وعدم توجه تلك الجامعات إلى تبني التخطيط الاستراتيجي في تطوير رسالتها، وأهدافها ورؤيتها، وهذا كله يفرض على مؤسسات التعليم العالي ضرورة التركيز على التخطيط الاستراتيجي الفعال، حيث يعد التخطيط إحدى وظائف الإدارة في المؤسسات الحديثة، ويعتبر عنصراً أساسيا من عناصرها، فهو عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي في الدراسة والبحث عن طريق التفاعل الحقيقي مع مشكلات المجتمع، والقياس الواقعي لاحتياجاته والحصر الدقيق لموارده وإمكانياته، والعمل على إعداد إطار عام لخطة واقعية قابلة للتنفيذ لمقابلة احتياجات المؤسسات حسب أولوياتها وفي ضوء الإمكانات المتاحة لتحقيق أهداف التنمية الشاملة.

بناءً على ما سبق حول أهمية الجامعات ودورها في تنمية المجتمع، وضرورة مواكبتها لكافة التغيرات والتطورات التي يشهدها العالم في كافة مجالات الحياة، وخاصة التربوية منها فإنه يتطلب العمل على تبني التخطيط الاستراتيجي في خططها وعلى كافة المستويات، إذ أصبح التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي ضرورة حضارية وتربوية في آن واحد، ولعل الدول المتقدمة عندما سعت إلى المراجعة الجذرية لأنظمتها التربوية قد أخذت التخطيط الاستراتيجي منهجاً في ذلك، وعليه سيحاول الباحث في دراسته الكشف عن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، والصعوبات التي تواجهه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية سعت منذ تأسيسها إلى التطور والنمو، إلا أن المستجدات والتطورات المعاصرة في قطاع التعليم العالي، تستوجب تحديث هذه المؤسسات لهياكلها، وإعادة تطوير وتنظيم برامجها وخططها التدريسية، واستيعاب التكنولوجيا الحديثة، لتقوم بدورها المتميز في تحقيق أهدافها، وإبراز الجوانب العلمية والثقافية، وتنمية علاقاتها مع مؤسسات المجتمع العامة، لتكون مؤسسات التعليم العالي مراكز للتميز والإبداع. ولعل التخطيط الاستراتيجي من أبرز الاتجاهات التربوية المعاصرة الذي يسهم تبنيه من قبل مؤسسات التعليم العالي في جعل تلك المؤسسات محققة لأهدافها، وعليه تتحدد مشكلة هذه الدراسة في الكشف عن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، والصعوبات التي تواجهه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

أسئلة الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل تعزى إلى متغيرات: الرتبة العلمية، والخبرة، والكلية؟
3. ما الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

1. من أهمية موضوع الدراسة وهو التخطيط الاستراتيجي الذي يشكل العمود الفقري لأي مؤسسة تتطلع نحو التطوير والإبداع.
2. ما يمكن أن تضيفه الدراسة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وخاصة العربية منها.
3. من ندرة الدراسات السابقة العربية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية، وخاصة الجامعات.
4. قد تفيد المسؤولين في وزارة التعليم العالي في تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه داخل الجامعات.
5. قد تسهم الدراسة في وضع برامج وخطط لمعالجة الصعوبات التي قد تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي السعودية.
6. قد تفيد المسؤولين في جامعة الملك فيصل بالعمل على الاستفادة من تجارب الجامعات المتميزة، لبناء تخطيط استراتيجي فعال.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على ما يلي:

1. تحددت الدراسة زمنياً، بالفصل الأول من العام الدراسي 2010/2009م.
2. تحددت الدراسة مكانياً في جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية.
3. تحددت الدراسة بشرياً، باستجابات عينة من أعضاء هيئة التدريس، في الكليات العلمية والإنسانية، على أداة الدراسة.

التعريفات الإجرائية:

تم تعريف مصطلحات الدراسة إجرائياً كما يلي:

التخطيط الاستراتيجي: تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة(ماهر، 2009).

ويقاس في هذه الدراسة بالدرجة الكلية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على أداة الدراسة الخاصة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية.

الصعوبات: ويقصد بها في هذه الدراسة مجموعة المعوقات البشرية، والمادية، والتنظيمية، والإدارية، والتي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يحتوي هذا الفصل على جزأين هما الأدب النظري والدراسات السابقة، أما الأدب النظري فيتناول الحديث عن جامعة الملك فيصل من حيث نشأتها وتطورها، وكلياتها، والبرامج التي تقدمها، ودورها في خدمة المجتمع، إضافة إلى الحديث عن مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، ومراحله، وخصائصه، وأهميته، وبعض نماذج التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، في حين يتناول الجزء الثاني الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

أولاً: الأدب النظري:

جامعة الملك فيصل:

أُنشأت جامعة الملك فيصل في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، ويقع المقر الرئيس للجامعة وفقًا لنظامها الأساسي بمدينة الهفوف في الأحساء، وتضم الجامعة حاليًا أربعةَ عشرَ كليةً(السعادات، 2003).

ومن أهم الخدمات التي تقدمها جامعة الملك فيصل لطلابها ومنتسبيها(جامعة الملك فيصل،2009) الآتي:

1- خدمات الإسكان الجامعي:

تقدم الجامعة خدمات الإسكان الجامعي لبعض طلابها ومنتسبيها من خلال ما هو متوفر لديها من مبانٍ يمكن استغلالها كوحدات سكنية، ومن خلال استئجار وحدات سكنية بصفة مؤقتة لحين إنشاء المدينة الجامعة للجامعة، وينقسم الإسكان الجامعي إلى قسمين رئيسيين هما: الإسكان الطلابي: حيث توفر الجامعة السكن المؤثث لبعض طلابها المغتربين، وبسبب ضعف

الاعتماد المالي لبند إيجار الدور بميزانية الجامعة؛ فقد تقلصت هذه الخدمة المجانية بالنسبة للطلبة، بينما لا زالت قائمة للطالبات، أما القسم الآخر: فهو إسكان منتسبي الجامعة، ويتمثل في إسكان بعض منتسبي أعضاء هيئة التدريس.

2- خدمات التغذية:

تقوم الجامعة بتقديم وجبات غذائية للطلاب والطالبات داخل مطاعم الجامعة بالأحساء والدمام، وكذلك أثناء قيامهم بالتدريب العملي أو الرحلات الطلابية، وقد كان لتطبيق الأمر السامي رقم - 3/ب/5914 وتاريخ 1417/7/21هـ القاضي بأن يتحمل الطالب أو الطالبة 50% من قيمة الوجبات الغذائية التي تقدم لهم بموجب عقود الإعاشة - أثره الملحوظ في انخفاض أعداد الطلبة والطالبات المستفيدين من هذه الخدمة.

3- خدمات الرعاية الصحية:

توفر الجامعة جميع خدمات الرعاية الصحية الأولية، لكافة طلابها، ومنتسبيها، وعائلاتهم من خلال الإمكانات المتوفرة بالمركز الصحي للجامعة في الأحساء، وأيضاً في الدمام، وكذلك العيادات الخارجية بمستشفى الملك فهد الجامعي بالخبر.

4- خدمات الرعاية الاجتماعية للطلاب:

تقوم الجامعة من خلال عمادة شؤون الطلاب وصندوق الجامعة، بتقديم خدمات الرعاية الاجتماعية للطلبة والطالبات المحتاجين إليها، للعمل على توفير المناخ الدراسي، والاجتماعي لهم، كما يتم منح الإعانات والسلف للطلاب المحتاجين إليها وفقًا للقواعد المنظمة لها.

5- الأنشطة الطلابية:

توفر الجامعة كافة المقومات اللازمة لممارسة طلابها للأنشطة الرئيسة، في إطار الأنشطة اللاصفية التي يقرها مجلس الجامعة سنويا، وتتمثل هذه الأنشطة بالآتي(جامعة الملك فيصل، 2009):

1. النشاط الثقافي: ويشتمل على إجراء المسابقات الثقافية، وإقامة الندوات والمحاضرات الثقافية، وفعاليات النادي الثقافي.
2. النشاط الاجتماعي: ويشتمل على إقامة حفلات التعارف الطلابي في بداية العام، والحفل الختامي للأنشطة في نهاية العام، والزيارات الطلابية المتبادلة، والمشاركة في أسابيع الخدمة العامة التي ينظمها المجتمع سنويًا.
3. النشاط الفني: ويشمل إقامة المسابقات الفنية بما فيها المسرحيات الطلابية، وتنظيم معارض للأعمال الفنية لطلاب...الخ.
4. النشاط الرياضي: ويشتمل إقامة وتنظيم المسابقات، والبطولات الرياضية بين الكليات والوحدات السكنية بالجامعة، والمشاركة في البطولات الرياضية في مختلف الألعاب على مستوى المنطقة والمملكة.
5. الأنشطة الثقافية والاجتماعية والفنية للطالبات: وتشمل إقامة المسابقات، وتنظيم المحاضرات والندوات العامة، وإقامة معارض الأعمال الفنية للطالبات والطبق الخيري، والزيارات الاجتماعية لمعالم المنطقة، ودور الرعاية الاجتماعية في المنطقة.

دور جامعة الملك فيصل في خدمة المجتمع:

تقوم جامعة الملك فيصل بدور بارز وملموس في خدمة البيئة، والمجتمع، وبخاصة المنطقة الشرقية، وذلك من خلال ما تؤديه من أنشطة متعددة تشمل الجوانب الآتية(جامعة الملك فيصل، 2009):

1. تقديم وتطوير الخدمات الصحية العلاجية، والوقائية لأفراد المجتمع، والعمل على استمرار رفع مستوى الرعاية الصحية، وحل المشاكل المرتبطة به في المنطقة. وذلك من خلال مستشفى الملك فهد بالخبر (التابع للجامعة). بالإضافة إلى ما تقوم به عيادات الرعاية الصحية الأولية بمستشفى الخبر الحكومي، التي يشرف عليها قسم طب الأسرة والمجتمع بكلية الطب.
2. تقديم الدراسات والاستشارات الفنية، والمهنية لهيئات ومؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة، وللأفراد في مختلف التخصصات المرتبطة بالجامعة.
3. إقامة وتنظيم الدورات والبرامج التدريبية لأفراد المجتمع، في رحاب الجامعة، وكذلك المشاركة في الدورات التي تعقد بخارجها، حيث تقدم الجامعة الدورات والبرامج التدريبية في مجالات الطب وعلومه، والرعاية الصحية الأولية، والهندسة المعمارية، والعلوم الزراعية والأغذية، والطب البيطري، والثروة الحيوانية، وحماية البيئة، والعلوم التربوية والإدارية.
4. تقديم وتطوير خدمات الصحة البيطرية، وحماية البيئة، والحفاظ على الثروة الحيوانية والداجنة في المنطقة.
5. إجراء الدراسات والبحوث العلمية المرتبطة بمشاكل البيئة والقطاعات التنموية للمجتمع، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

أهم الصعوبات التي تواجه جامعة الملك فيصل خلال تنفيذ خططها الإستراتيجية:

تواجه جامعة الملك فيصل عدداً من الصعوبات التي تعيق تطبيق خططها الاستراتيجية، ولعل أبرزها الأتي(جامعة الملك فيصل، 2008):

1- تأخر رصد الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ مشروع المدينة الجامعية، بالهفوف والدمام المدرج بالخطة التشغيلية.

2- تدني الطاقة الاستيعابية الحالية للمعامل والمختبرات داخل كليات الجامعة.

3- ضعف اعتمادات التكاليف الكلية المخصصة لبعض عقود برنامجي الصيانة والتشغيل، والحاجة الماسة لزيادتها، وبخاصة ما يتعلق بمستشفى الملك فهد بالخبر، وبعض مباني ومرافق وأجهزة الجامعة.

4- ضعف الاعتمادات المالية المخصصة للمراكز البحثية والعلمية، مما قلل من مقدرة الجامعة على التوسع في أنشطة تلك المراكز لتحقيق المستهدف لها.

5- النقص الملموس في عدد الوظائف الأكاديمية المعتمدة للجامعة.

6- عدم تناسب أعداد الوظائف المعتمدة لكليات وعمادات وإدارات الجامعة ومراكزها البحثية والعلمية، مع حجم الأنشطة والمهام التي تضطلع بها هذه الأجهزة الإدارية والفنية، بل إن هناك أجهزة تم إنشاءَها، ولم يعتمد لمعظمها أي وظيفة بتشكيلها الإداري ككلية العلوم الإدارية والتخطيط، وكلية طب الأسنان، وكلية العلوم الطبية التطبيقية، وكلية الصيدلة الإكلينيكية، وكلية التمريض.

7- النقص الملحوظ في عدد وظائف الإدارة العليا المعتمدة للجامعة (ما فوق المرتبة العاشرة)، وكذا النقص في عدد الوظائف الإدارية والفنية التخصصية، التي تتطلبها نوعية وطبيعة العمل بالعديد من الأجهزة الحيوية في الجامعة.

مفاهيم التخطيط الاستراتيجي:

تعددت مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، تبعاً للمجال الذي يوظف فيه، وقد عرف بأنه عبارة عن الأنشطة التي تقود غايات المؤسسة وأهدافها واختيار الاستراتيجيات الملائمة لبلوغها (الخفاجي، 2004). كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه وظيفة تشتمل على تحديد أهداف المؤسسة وتأسيس الإستراتيجية الكلية لانجاز الأهداف وتطوير هيكل شامل من الخطط، لتكامل وتنسيق الأنشطة (Robbins & Coulter, 1996).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المؤسسة، ووضع الأهداف، والاستراتيجيات والسياسات، لتأمين الموارد وتقسيمها من أجل تحقيق هذه الأهداف (Glaister & Flashow, 1999).

والتخطيط الاستراتيجي هو تكوين وتنمية الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة (Hunger & Wheelen, 1997).

والتخطيط الاستراتيجي يمثل الوسائل التي تمكن المؤسسة من الإجابة على كل الأسئلة المتعلقة بماذا؟ وكيف؟ وما هو الفكر الإستراتيجي التنفيذي الذي يجيب عن آلية تنفيذ المؤسسة لأهدافها (رايفز وأليسون، 2004).

والتخطيط الإستراتيجي يعني عقلنة التوجهات الإستراتيجية، والرؤية الإستراتيجية بما يميزها من طموح، فهو لا يعنى إلا بما هو ثابت من المعلومات والبيانات حول الموقف

الإستراتيجي بكافة أبعاده المنظورة، كما أنه يسمح باستقراء نماذج معينة من تجارب الماضي، وإسقاطها على المستقبل (مدبولي، 2001).

ويرى السالم (2000) أن التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار المكانة المستقبلية للمؤسسة، تبعاً للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، وتبدأ هذه العملية من خلال تحديد رسالة المؤسسة، وتحليل البيئة فيها ووضع الأهداف، وتقييمها، واختيار الأنسب منها.

وهو العملية التي يتم من خلالها الإعداد الشامل للموارد في المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتعتمدها المؤسسة كقاعدة لاتخاذ القرارات انطلاقاً من واقع تحديدها لرسالتها أو وظيفتها الحالية والمستقبلية(الخطيب، 2001). وهو عملية تحديد الأهداف الرئيسة للمنظمة والسياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات، واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف(الخازندار، 1991).

ويرى ثومبسون وستريكلاند (Thompson & Strickland, 1993) أن التخطيط الاستراتيجي عملية تشتمل على تحديد العمل وتشكيل رؤية لاحتياجات المؤسسة، ووضع رسالة المؤسسة، وتحويل رسالة المؤسسة إلى أهداف أداء محددة، ووضع إستراتيجية لانجاز الأداء المستهدف.

ويرى روبنس وكولتر (Robbins & Coulter, 1996) أن التخطيط الاستراتيجي عملية تتعلق في تحديد الرسالة والأهداف والاستراتيجيات الحالية للمؤسسة، وتحليل البيئة، وتحديد الفرص والمخاطر، وتحليل موارد المؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وصياغة الاستراتيجيات.

ويعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه: " العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد استراتيجية المؤسسة وتوجهها، ويكون التركيز فيها على تحليل (SWOT)، وهو نقاط القوة والضعف

والفرص والتهديدات. وتحليل (PEST) المتعلق بالتحليل التكنولوجي، والاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي (Traib, 2007, 27).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية فتح خطوط الاتصال وإشراك أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مدار عام تحت مسمى التفكير الاستراتيجي لوضع خطة عمل شاملة محددة مكانياً وزمانياً لإدارة الجامعة (Wilson, 2007).

وهو عملية من عمليات المنظمة لتحديد استراتيجياتها أو توجهاتها؛ لاتخاذ القرارات حول توزيع الموارد والمصادر مثل رأس المال الاقتصادي والاجتماعي؛ لتحقيق الأهداف المستقبلية المرجوة ومواجهة المنافسة والتحديات (Brain, 2008).

والتخطيط الاستراتيجي عبارة عن: عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات، وقياس نتائج تنفيذها من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات (أبو قحف، 2000).

ويتبين من خلال التعريفات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي يمثل العملية المستمرة التي تركز على بناء رؤية المؤسسة، ورسالتها، وتحديد قيمها، وأهدافها الاستراتيجية، والعمل على تنفيذ الخطط، وتقويمها.

كما يتبين أن التخطيط الاستراتيجي يمثل تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

برزت الحاجة للتخطيط الاستراتيجي، بوصفه محوراً رئيساً، ومنهجاً يُمكّن من التعامل الفاعل مع الأنماط الجديدة والمتسارعة للتغيير، ومع البيئة المتقلبة المتغيرة باستمرار، ولم تعد الأساليب والهياكل والممارسات التقليدية للإدارة قادرة على مواجهة هذا النوع من الأنماط لتحقيق الجودة في أداء هذه المؤسسات، ويمثل ميدان التخطيط الاستراتيجي أحد أهم المجالات التي تسهم في إحداث النقلة النوعية في منظومة الإدارة في القطاعين العام والخاص، وبالرغم من الاهتمام ببوادر التخطيط الاستراتيجي فقد ظلت أوضاع الكثير من المؤسسات ومنها - مؤسسات التعليم العالي، لأسباب تتعلق بضعف آليات المساءلة - بعيدة عن الاستشعار بضرورة التغيير (العارف، 2003).

ولعل أهم المسوغات التي تدعو المؤسسات إلى تبني التخطيط الاستراتيجي هي اكتشاف الأخطاء في أدائها، وتتمثل هذه الأخطاء غالباً في إخفاقها بالوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعة، وظهور فجوة في أداء المؤسسة، حيث تصبح نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات قياساً بالأهداف الموضوعة(القطامين، 2002).

ويرى ليفي (Levy, 2007) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في كونه المفتاح الرئيس للكفاءة الإدارية، وأنه الرد السليم للتغيرات التي تؤثر في سوق العمل، وفي تمكين المنظمة من التكيف مع بيئات العمل المختلفة، وأن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم يمكنها من التأقلم مع ثورة المعلومات والتطورات المعرفية المحيطة.

وتبرز أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات من كونه يؤدي إلى فوائد متعددة خصوصاً إذا أعد له مسبقاً، وأُحسِنت إدارته، وأُجيد تطبيقه، ومن هذه الفوائد كما ذكرها هاينز(2001) ما يأتي:

1. تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل، وعلى الاشتراك في الاستراتيجيات المحورية.

2. وضع مجموعة من المقاييس المحددة تساعد على تحقيق النجاح عاما بعد آخر.

3. التكييف المسبق مع العالم المتغير بشكل واسع.

4. يوجه فريق التخطيط الاستراتيجي كيف يعمل كفريق تنفيذي مؤثر عن طريق تدعيم خططه الإستراتيجية.

5. التخلص من استراتيجيات العمل الراهنة التي تعمل على إثارة الالتباس لدى العاملين عليها.

6. يعد أسلوبا جديدا لتفكير واسع النطاق على المستوى الاستراتيجي بخلاف المستوى العلمي محدود النطاق فقط.

ويرى كوك (1994) الفوائد الآتية للتخطيط الاستراتيجي:

1. يُحسّن القرارات الخاصة بالعمل اعتمادا على أفضل المعلومات المتوافرة لدى المؤسسة.

2. يرفع درجة الفهم لدى العاملين، مما يزيد من الفرصة نحو الإبداع، وبالنتيجة المزيد من النجاح.

3. يُحسّن العلاقات العامة، وذلك بفهم العديد من العملاء.

4. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخداما فعالا والحصول على أفضل النتائج جراء ذلك.

ويعد التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى، وتحويلها إلى برامج وسياسات، وفعاليات، وخطط تنفيذية، حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال، إذ تحلل المؤسسات الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً،

وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المؤسسة، وما يعنيه كل ذلك من فـرص أو تهديدات، وتشخص المؤسسة أيضاً قدراتها وإمكاناتها الداخلية، لتتعـرف إلـى مواقـع القـوة والضعف فيها، بعدها تسعى منظمات الأعمال من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيـف مع المعطيات، كاستغلال الفرص المتاحة، والتغلب على التهديدات والعقبـات، للحفـاظ علـى استمرارية بقائها، وصولاً بها إلى أن تتبوأ الموقع الريادي في جميع مجـالات نـشاطها (بنـي حمدان، 2007).

وتظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال التحديات التي تواجهها الإدارات، المتمثلة في تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة المؤسسات، والتغير التكنولوجي، ونقـص المـوارد، والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة. فلقد أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية كبيرة في العالم الغربي المتقدم بصورة خاصة، ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية فـي أي مكان على المدى البعيد في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني (ياسين، 1998).

كما تظهر أهمية للتخطيط الاستراتيجي من خلال قدرته على تحسين القرارات الخاصـة بالعمل اعتماداً على أفضل المعلومات المتوفرة، كما يزيد الفرصة نحو الإبداع، ويحسن العلاقات العامة، و يسهم في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة استخداماً فعالاً للحصول على أفضل النتائج جراء ذلك (كوك، 1994).

وأشار الحملاوي (1991) أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر من القنوات الهامة للاتـصال بين الأفراد العاملين للتغلب على المشاكل التي يواجهونها في جميع المـستويات الإداريـة فـي المؤسسة، ويساعد التخطيط الاستراتيجي على رفع كفاءة المديرين وتقويـة قـدراتهم الإداريـة

بتدريبهم بشكل مناسب، وذلك لزيادة سرعة التكيف مع المتغيرات الجديدة، كما يعمل التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرص للعاملين بالمؤسسة في المشاركة بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالرضا تجاه ذلك.

وبين الخطيب(2003) أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها، ويوضح صورة المؤسسة أمام جماعات أصحاب المصالح كافة، ويزود التخطيط الاستراتيجي المؤسسة بمرشد (Guide) حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

وذكر عدون(2007) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تظهر فيما يأتي:

1- تزويد المؤسسة بالفكر الرئيس لها.

2- المساعدة على توقع بعض القضايا الإستراتيجية.

3- المساعدة على تخصيص الفائض من الموارد.

4- المساعدة على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.

5- الإفادة في إعداد كوادر للإدارة العليا.

6- زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل البيئة المؤسسة.

ويرى كاسوزي (Kasozi, 2005) أن هناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من جرّاء إتباعها منهجيات علمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي، والمتمثلة بالآتي:

- تمثل الخطة وعملياتها خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك بتحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة.
- تبني فِرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة.
- خطوط عامة توجه عمليات توزيع المسؤوليات وعمليات التفويض للقرارات.
- تعطي إطاراً لتخصيص الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والمعرفية.

- توجد بيئة عمل للجميع ليصبحوا ملتزمين ومشاركين في تحقيق الأهداف.
- تعزز عمليات الإدارة والمبادرة والإبداع مقابل عمليات التوتر والشد والتضارب.
- تُمثل بطاقة معايير للاستخدام وتعزيز النتائج.

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

تتعدد خصائص التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرزها ما يلي:

1- المستقبلية في اتخاذ القرارات: فالتخطيط الاستراتيجي يُعد تحديداً منظماً للفرص والتهديدات التي يمكن أن تكون مستقبلاً معتمدة على قاعدة بيانات حتى يصبح قرار المؤسسة أكثر فعالية (Higgins & Vinze, 1993).

2- العملية: فالتخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ من تحديد الأهداف، ثم الاستراتيجيات، يتبعها تحديد السياسات، فتطوير الخطط المستقبلية للتأكد من تطبيق الأهداف، وتشمل هذه العملية الجهود التخطيطية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان، ما هي؟ متى ننفذها؟ كيف سننفذها؟ من الذي سيقوم بالتنفيذ؟(الصيرفي، 2008).

3- الفلسفة: فالتخطيط الاستراتيجي فلسفة وطريقة، وهو تفكير وتأمل في المستقبل، ولما للتخطيط الاستراتيجي من فوائد وأهمية في جميع المستويات التنظيمية في المؤسسات، فلابد لها من اعتماده كفلسفة ومنهاج حياة (Steiner, 1979).

4- الشمولية: فالتخطيط الاستراتيجي نشاط يشمل المؤسسة ككل، وليس جزءاً منها، وهو نظام متكامل يتم بشكل متعمد، وبخطوات متعارف عليها (Higginis & Vinze, 1993).

5- عدم التأكد: فالتخطيط الاستراتيجي يبنى على حالة عدم التأكد، حيث أن المتغيرات المستقبلية يكتنفها الغموض، وتحوي الأخطاء، وحالات عدم التأكد، وما يملكه من معلومات قليلة بشأنها، مع صعوبة التنبؤ المستقبلي لها، الأمر الذي يستلزم تعاون ومشاركة جميع المستويات الإدارية ذات العلاقة، لتوضيح المشاكل والقيود المستقبلية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة والفرص والتهديدات البيئية (ماهر، 1999).

6- المرونة: وهي أن تكون المؤسسة قادرة على التحول من إستراتيجية لأخرى عند تغيير الظروف البيئية، وهذا يتطلب المرونة الإستراتيجية لتطوير الموارد المختلفة وتنميتها، ويتطلب أن تكون المؤسسة متعلمة (Graven, 1993).

7- الهيكلية: فالتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط وهي: الخطط الاستراتيجية والخطط والبرامج متوسطة المدى، والخطط والبرامج قصيرة الأمد (Steiner, 1979) فالتخطيط الاستراتيجي لا يأتي دفعة واحدة بل يتضمن مراحل عدة حتى يصل إلى شكله النهائي، ولذلك لابد من ربط كل هذه الأنواع من الخطط ضمن هيكلية معينة حتى يصل إلى الشكل النهائي للتخطيط الاستراتيجي (السالم، 2000).

أنماط التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات:

تتعدد أنماط التخطيط الاستراتيجي، التي تسعى المؤسسات إلى توظيفها، من أجل تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية، ويمكن الإشارة إلى عدد من هذه الأنماط، وكما يلي:

أولاً: أسلوب **SWOT** الذي يركز على تحليل نقاط القوة، ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، ثم تحليل الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية وذلك من خلال ما يلي:

1- نقاط القوة في المؤسسة: Strengths

2- نقاط الضعف في المؤسسة:Weaknesses

3- الفرص المتاحة للمؤسسة:Opportunities

4- التهديدات التي تواجه المؤسسة: Threats

والشكل(1) يبين أنموذج سوات (SWOT)لتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات

العوامل الداخلية	نواحي القوة (S)	نواحي الضعف (W)
الفرص الرئيسية (O)	خلية (1) قوة وفرص SO إستراتيجية هجومية	خلية (3) ضعف وفرص WO التنويع الخارجي
التهديدات الرئيسية (T)	خلية(2) قوة وتهديدات ST إستراتيجية التنويع	خلية (4) ضعف وتهديدات WT إستراتيجية دفاعية

الشكل(1): أنموذج سوات(SWOT) نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات(السكارنه، 2010).

وينتج عن هذه المصفوفة أربعة خلايا، كما وضحها السكارنه(2010) بالآتي:

1. الخلية رقم (1): تمثل أفضل المواقف، حيث تواجه المؤسسة فرص بيئية وتمتلك في نفس الوقت نقاط قوة تساعدها على استغلال هذه الفرص، وتتبنى المنظمة في هذه الحالة إستراتيجيات هجومية لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية.
2. الخلية رقم (4): وتمثل أسوأ المواقف حيث تواجه المنظمة تهديدات بيئية وفي نفس الوقت تتسم أنشطتها الداخلية ومواردها بالضعف، في هذه الحالة تتبنى المنظمة إستراتيجيات تقلل من أثر المخاطر والتهديدات، وعادة ما تكون إستراتيجيات دفاعية.

3. الخلية رقم (2): وهي المنظمة التي تتمتع بنواحي قوة وتواجه تهديدات بيئية، في مثل هذه الحالة تحاول استخدام نواحي القوة لديها في بناء فرص في مجالات أخرى تتوافر بها فرص أي تتبع إستراتيجية التنويع.

4. الخلية رقم (3): وهي المؤسسة التي تواجه فرص بيئية، ولكنها تمتلك نقط ضعف داخلية، في هذه الحالة تحاول المنظمة إتباع الإستراتيجيات لكي تتغلب بها على نواحي الضعف الداخلية أو تطورها وذلك بأن تلجأ إلى إستراتيجية التنويع الخارجي، بالاندماج مع مؤسسة أخرى، بحيث تتمتع الشركة الأخرى بنقاط قوة.

ثانياً: أنموذج (PEST) ويقوم على تحليل المتغيرات السياسية (Political)، والاقتصادية (Economy)، والاجتماعية (Social)، والتقنية (Technological) بوصفها المتغيرات الرئيسة التي تؤثر في أداء المنظمات ضمن مدد زمنية متعاقبة، لمعرفة درجة التأثير والتأثر بين هذه المتغيرات وأدائها(Jones, 2007).

ثالثاً: أنموذج (وهيلن وهنجر) الذي بدأ بتحليل البيئتين الخارجية والداخلية، لينطلق منهما إلى صياغة الغايات والأهداف، ووضع الاستراتيجيات والسياسات، ثم تصاغ البرامج والميزانيات والإجراءات الضمنية لتنفيذها، وينتهي بمراجعة الأداء وتقييمه، وميزة هذا الأنموذج أنه يؤكد دور التغذية الراجعة بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وذلك لإجراء المراجعة اللاحقة عند وضع الاستراتيجيات الجديدة أو البديلة أو الطارئة(وهيلن وهنجر 1990).

رابعاً: أنموذج النتائج المتوازنة الذي طوره (كابلن وديفد نورتن) عام (1996)، الموجه لتطوير المنظمات وتحقيق التفوق والتغيير، ويدور حول خمسة محاور هي: المعرفة والاستشراف، والمسارات والمحركات، وإعادة هندسة العمليات، والتطوير والتنمية، والشفافية والمشاركة. وميزة هذا الأنموذج تتمثل في تجنيب المنظمات لمرحلة التراجع والانحدار، إذ يوفر جرعة

منشطة باعتماد المؤشرات المعنوية وغير الملموسة في التقييم ومنها: الرضا، والتمكين، والتدريب، والحفاظ على الطاقات البشرية العالية المستوى.

خامساً: أنموذج (ستيفن هاينز)، ويركز هذا الأنموذج على تحقيق النجاح وليس مجرد منع الفشل، ويكون ذلك بتشجيع القادة للتعاون والمشاركة، وتمكين العاملين للإسهام في رسم المستقبل، والحد من مقاومتهم للتغيير، وتبنيهم لأنماط جديدة من التفكير ورؤية العالم المحيط، وإخراجهم من القوالب والصناديق المغلقة التي اعتادوا العمل فيها. ويتضمن هذا الأنموذج أربع مراحل(هاينز،2001)، كما يوضحها الشكل (2).



الشكل(2) بيئة العمل المتغيرة ومستلزمات التكيف (هاينز، 2001).

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تتجه معظم المنظمات في الوقت الحاضر إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي، لكونه أداة رئيسة تمكن المنظمات من مواجهة التغير الحاصل في البيئة المحيطة والتكيف معها، وصولاً إلى البقاء والازدهار على المدى المستقبلي. ولا يوجد اتفاق بين علماء الإدارة حول الخطوات التفصيلية والدقيقة التي تتكون منها عملية التخطيط الاستراتيجي.

ويمكن تحديد أهم المراحل الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي:

أولاً: رؤية المؤسسة ورسالتها:

تعبر رؤية المنظمة عن تصور مستقبلي للطريق الموصل إلى حلم المنظمة، وطموحها، ويعد بمثابة التزام وتعهد من قبل العاملين، حيث تسهم في حشد الطاقات وتوجيهها لتحقيق الغايات والأهداف، وتشكل رؤية ورسالة المنظمة نقطة الهدف الرئيسة التي يجب أن تتجه نحوه جميع جهود المنظمة، وتبرز فائدة التحديد الدقيق لرؤية ورسالة المنظمة في أنها تحد من تشتت الجهود وتبعثر التوجهات، أي الابتعاد عن العموميات، وتحديد الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بوضوح (Unwick, 2008).

وتعرّف الرؤية بأنها صورة المستقبل التي تقود المنظمة إلى النجاح، وتنبوءها ماذا ستصبح وماذا ستعمل في المستقبل، كما أنها صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة، وتحث الخطى للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة، وهي لا تبدو حقيقة الآن بل ستصبح حقيقة في المستقبل (الكرخي، 2009).

وتكمن أهمية الرؤية بكونها حجر الزاوية في بناء إستراتيجية المنظمة، لكونها تحدد مرئياتها والتطورات الذهنية الواضحة لها، كي تشاهد الأهداف البعيدة المدى التي يتعين أن

تسعى إليها، وتتلخص أهمية الرؤية الإستراتيجية بكونها تقدم عدداً من الفوائد للمخطط الإستراتيجي، ذكرها إدريس وعبد الرحمن(2006) بالآتي:

1- تحرير المنظمة من محددات التفكير التقليدي.

2- تساعد على وضع القيم والفلسفة الأساسية بالمنظمة.

3- تساعد على تحديد معايير الأداء.

4- تدفع نحو التخطيط.

5- تحدد الاتجاهات والأغراض.

6- تحفز الاهتمامات.

7- تدفع نحو التفكير جديًا بالارتباطات والالتزامات.

8- تنذر أصحاب المصالح بضرورة التغيير.

9- تشجع على بناء الثقة.

10- تحفز على الإبداع وإيجاد الحلول للمشكلات.

11- تساعد على اتخاذ القرارات.

12- تضمن بقاء المنظمة متوائمة مع بيئتها.

وأشار الحسيني(2000) أن أبرز خصائص الرؤية الجيدة للمؤسسة هي:

1. هادفة للنمو: فإذا كان وعي الإنسان قاصراً على اللحظة التي يعيشها ، فإنه حتماً يفتقر للرؤية، لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان، ولهذا يجب عليه أن يتحين فرص النمو ليعيش حياته ويزيد إمكانياته.

2. واقعية ومرنة: تقوم على أوضاع وقدرات المنظمة الحالية وكل الخيارات الاستراتيجية لتقليل حواجز وعوائق التقدم التنافسي.

3. قابلة للقياس: بحيث يمكن قياس مقدار التقدم الذي تحرزه المنظمة في سبيل تحقيق غاياتها.

4. محددة بتاريخ: فإذا كانت الرسالة ثابتة نسبياً بالمقارنة مع الغايات والأهداف فإن الرؤية ينبغي أن تكون محددة بالتحقيق خلال فترة ما، ويفضل أن تكون طويلة الأمد.

أما رسالة المنظمة فتعبر عن هوية المنظمة والهدف الذي وجدت من أجله، وتصاغ هذه الرسالة بعبارات عامة من دون الالتزام بتوجيهات محدّدة، ويعبر ذلك عن وجود رسالة للمنظمة في غاية الضرورة والأهمية، وذلك لأن رسالة المنظمة إذا كانت قوية ومتينة فإنها تعبر عن قيم المنظمة وأولوياتها، وعن طبيعة العمليات الحالية للمنظمة ونطاقها، وبالنتيجة تنطلق منها أهداف المنظمة وإستراتيجياتها المختلفة (Higgins & Vinze, 1993).

وتمثل الرسالة عنصراً مهماً، وأساساً ترتكز عليه المؤسسة في تحديد رؤيتها وغاياتها، وهي وثيقة مكتوبة تؤسس على القيم والاعتقادات، وتعليمات سبل الطريق الذي تسير فيه المؤسسة، وتحدد علاقاتها مع أصحاب المصالح الرئيسة فيها.

والرسالة هي عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة، وتصور أهدافها وأغراضها، وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل (الكرخي، 2009).

وتُعد رسالة المنظمة من أهم مكونات الخطة الإستراتيجية؛ فهي عبارة عن المحور الذي ترتكز عليه الأهداف والأغراض الرئيسة للمنظمة، التي في ضوئها توضع الاستراتيجيات.ويعبر عنها بجملة أو مقولة موجزة وبليغة وتعكس رسالة المنظمة نطاق عمل المؤسسة في الحاضر والمستقبل، والقدرات الحقيقية المتاحة في الوقت الحاضر، والجهات المستفيدة منها أو الذين

تستهدفهم، وتعكس فلسفة المنظمة وطموحها والغاية من وجودها، كما تجسد فكرة أو مفهوم جديد تتفرد به وله أثر عاطفي أو إنساني (Hunger & Wheelen,1997):

ومن أهم الشروط الواجب توافرها في الرسالة حتى تكون ناجحة، كما ذكرها ماهر(2009) بالآتي:

1- أن تعرض مقاصد وتوجهات المنظمة، بطريقة تكسب فيها الدعم والمساندة للعهود التي قطعتها.

2- أن تكون واضحة ومفهومة لجميع الأطراف.

3- أن تكون مختصرة يسهل تذكرها أو حفظها.

4- أن تكون قابلة لترجمتها إلى سياسات وبرامج تنفيذية.

5- أن تحتوي على عناصر القوة لدى المنظمة، مما يمكنها من شق طريقها بين المنظمات الأخرى.

6- أن تحتوي على فلسفة المنظمة وقيمها وصفاتها المميزة.

7- أن تحرص على تماسك المنظمة وترابط عناصرها.

8- أن تبقى علاقاتها بالبيئة التي تعمل بها قوية وثابتة.

9- خالية من الكلمات الغريبة.

ثانياً: التحليل البيئي:

ينقسم التحليل البيئي في هذه المرحلة إلى تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، ويمكن توضيحهما كما يلي:

1. تحليل البيئة الداخلية المنظمة:

وتعني طاقة المنظمة وإمكانياتها المادية والبشرية والمالية والتقنية الحالية والمستقبلية وقيم أفرادها والتي يعتمد عليها إلى حد كبير في تحديد أهداف وإستراتيجيات المنظمة. ويهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تعرّف نقاط القوة والضعف، بهدف استغلال الفرص المناسبة، وتجنب التهديدات ذات الآثار السلبية (الكايد، 1995).

ويقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، ومجالات الضعف وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية، مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها(غنيم، 2006).

وتشمل البيئة الداخلية للمؤسسة مجموعة العوامل والمتغيرات التي تقع داخل حدود المؤسسة وسيطرتها، وتشكل عناصر حركتها ونشاطها وفعالياتها، من أجل تحديد مواطن القوة، ونقاط الضعف الداخلية فيها (عوض، 2000).

فليس بوسع أي مؤسسة، مهما كان حجمها، أن تضع خطة إستراتيجية دون تقدير عناصر بيئتها الداخلية وتحليلها وتقييمها، فهذا التحليل يساهم في تقييم القدرات، والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة، وبوساطته يتم إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في نفس المجال، وبه يمكن تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق ووسائل تدعيمها مستقبلاً، وذلك بما يساعد في القضاء على المعيقات البيئية أو انتهاز الفرص الموجودة فيها. كما يحدد هذا التحليل نقاط الضعف حتى تتمكن المؤسسة من التغلب عليها واحتوائها وتقوية نقاط القوة الحالية فيها(الصيرفي، 2008).

وتكمن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية، كما ذكرها الحسيني(2000) في النقاط الآتية:

1. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
2. إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
3. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
4. بيان وتحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.

2. تحليل البيئة الخارجية:

يُقصد بالبيئة الخارجية العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية والقانونية وقوى التنافس، وهي التي تؤثر في المنظمات كافة، وتقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابة الإدارة، ولكي تجري السيطرة على المتغيرات البيئية المختلفة بأبعادها وأشكالها كافة لا بد من القيام بعملية التحليل البيئي لها، لتوفير أكبر كم من المعلومات، وذلك لتحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، ومعرفة مصادر مكونات هذه الفرص والتهديدات، بتجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة، وبينها وبين المنظمة من جهة أخرى (ياسين، 1998).

ويساعد تحليل البيئة الخارجية المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل الاستعداد والتهيئة للتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية، وبالتالي تصميم إستراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهتها، والتقليل من آثارها السلبية على عمليات المؤسسة، أو تحويلها إلى إيجابيات باتجاه تحقيق الأهداف المرجوة (الحسيني، 2000).

والبيئة الخارجية العامة هي: العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال. ومن أهم مكونات البيئة الخارجية كما ذكرها إدريس وعبد الرحمن(2006) ما يلي:

- الاقتصادية: وتختص بدراسة النظام الاقتصادي، وأنماط المعيشة، والتغيرات في نظام تمويل التعليم العالي وغير ذلك.
- الاجتماعية: كتقييم أثر التوجهات الديمغرافية على أسواق الطلبة المستهدفين.
- السياسية: تغطي دراسة القوانين، والتشريعات، والأنظمة التي تحكم مؤسسات التعليم العالي، والتي يمكن أن تؤثر على الخيارات الإستراتيجية فيها.
- التكنولوجية: تهتم بدراسة التقدم العلمي والتكنولوجي، والتوجهات المستقبلية له، والتي قد تؤثر على شكل الحقيبة الأكاديمية أو أساليب التعليم والتعلم.

وتعتبر العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية الإطار الأوسع للبيئة المؤثرة في اتجاهات المؤسسة، وهناك بيئة خارجية (خاصة) أقرب تشمل مجموعة من العناصر والمتغيرات التي قد تؤثر بشكل خاص على مؤسسات بعينها نظرًا لارتباطها المباشر بها، فهي أكثر تأثيرًا من البيئة العامة بصياغة أهداف المؤسسة وسياساتها، ويعتمد تحديد هذه العناصر على طبيعة المجال التنظيمي للمؤسسة، أي الأعمال أو الأنشطة التي يحددها التنظيم لنفسه من بين العديد من الأعمال أو الأنشطة الممكنة، وفي مجال التعليم تمثل عناصر البيئة الخاصة الطلاب، والخدمات التعليمية، وسوق العمل، والمستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية (عوض، 2000).

وتعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، وذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة، والتعرف على الظروف

المحيطة بها، حتى تتمكن المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة، التي قد تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمؤسسة(السلطان، 2006).

حيث تبرز أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية في كونها تساعد على تحديد العديد من النقاط وكما ذكرتها العارف(2003) بالآتي:

1. الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسات البيئة الخارجية تساعد المؤسسة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات.
2. الموارد المتاحة: حيث تساعد العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة، كمواد أولية، ورأس مال، وتكنولوجيا، وآلات، وأفراد.
3. أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك، وتحديد سمات المجتمع الذي ستتعامل معه المؤسسة.

ثالثاً: تحديد الأهداف:

تأتي هذه المرحلة عادة بعد إجراء التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة، إذ توضع أهداف طويلة المدى تمتد من سنة إلى أكثر، تبعاً لحجم العمليات التي تناسب طبيعة عمل المنظمة.

ويعرف الملحم (1997) الأهداف بأنها: النتائج النهائية لنشاطات مخطط لها مسبقاً، وعادة ما تتضمن العناصر الآتية:

1- ما الذي سيجري إنجازه؟	------	الأهداف.
2- ومتى؟	------	البعد الزمني.
3- ومن سيشارك في عملية الإنجاز؟	------	القدرات البشرية.
4- وما هي متطلبات الإنجاز؟	------	التقنيات والأساليب.

وإن وضع الأهداف يساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية، والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، والأهداف تمثل فوق ذلك شكلاً من أشكال التعهد والالتزام الإداري، بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات، والأهداف دعوة إلى التصرف الفعال وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس (إدريس وعبد الرحمن، 2006).

وحتى تحقق عملية الأهداف دورها الإستراتيجي، فإنها يجب أن تكون موضوعية، ومحددة، وقابلة للقياس، ومن أهم الأدوار الرئيسية للأهداف أنها تمثل معيارًا لاتخاذ القرارات، وكذلك للمفاضلة بين الإستراتيجيات البديلة، كما أن الأهداف تعمل على تحقيق الاتصال والتنسيق رأسيًا وأفقيًا (أبو النصر، 2009).

وتساعد عملية تحديد الأهداف في تحقيق عدد من الأمور ذكرها الصيرفي(2008) بالآتي:

1- تحديد بيئة المنظمة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها في البيئة.

2- تحديد رسالة المنظمة.

3- التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات.

4- تقييم الأداء حيث توفر الأهداف الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى ميدان العمال الذي تنتمي إليه المنظمة.

ويجري في هذه المرحلة وضع الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيق رسالة المنظمة. وهنا لا بُد للأهداف من أن تتمتع بالخصائص الآتية: (Thompson & Strickland, 1993).

- أن تكون قابلة للقياس، ويفضل أن يحتوي الهدف المنوي تحقيقه على مؤشرات يمكن قياسها.

- أن تكون ممكنة التحقيق، وغير مبالغ فيها.
- أن تكون واقعية، والمقصود بذلك أن تسمح الموارد المتاحة حالياً والمتنوعة في المستقبل، بتحقيق تلك الأهداف.
- أن يكون التوقيت مناسباً لتحقيق الهدف، بوضع جداول زمنية محدد لذلك.

وكلما كانت الأهداف واقعية وطموحة ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كانت فرصة النجاح في تصميم الإستراتيجية وتطبيقها بصورة كفوءة وفعالة بشكل أكبر (القطامين، 2002).

وإن المؤسسة التي تسعى إلى صياغة أهدافها لابد وأن تأخذ في الحسبان مجموعة من العناصر، تتمثل في خطوات متتابعة ومنطقية بينها ماهر (2009) في الآتي:

- **ترجمة الرؤية إلى نواتج مبدئية يمكن تحقيقها:** بعد أن تم تطوير كل من الرؤية والرسالة على المسؤولين عن عملية التخطيط الإستراتيجي البدء بترجمتها إلى نواتج محددة، وتفصيلية وعملية وكمية، تخاطب العقل وليس الروح.
- **التأكد من أن الأهداف تحقق احتياجات الأطراف ذات المصلحة:** على فريق العمل التخطيطي ربط الأهداف بقدرتها على تحقيق احتياجات الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة مثل الطلاب، والموظفين، والمديرين، والمستفيدين، والمجتمع وغيرهم ممن لهم علاقة بالمؤسسة.
- **التأكد من الأهداف تتوافق مع طبيعة النشاط:** يجب أن تتناغم الأهداف المصاغة مع طبيعة الخدمات والبرامج الأكاديمية التي تقدمها المؤسسة الجامعة وطبيعة السوق الذي تخدمه، وإلا أصبحت عبئًا على طاقة المؤسسة.

- **التأكد من الأهداف تتوافق مع موارد المؤسسة:** يجب على المؤسسة أن تراجع مواردها من أموال ومديرين وموظفين وموارد وخبرات سابقة، وتكون هذه المراجعة إما الاكتفاء بهذه الموارد، أو زيادتها أو تعيير الأهداف لكي تتناسب مع ما هو متاح من موارد.
- **التأكد من أن الأهداف تتوافق مع الفلسفة الإدارية للمؤسسة:** تشير الفلسفة الإدارية للمؤسسة إلى فكر وممارسات نوعية وتركيبية وشخصية فئة الإدارة العليا بالمؤسسة. وعليه يجب أن يكون هناك تجانس بين الفلسفة الإدارة وطبيعة الأهداف، فقد تحتاج المؤسسة إلى حقن الإدارة العليا بأفكار جديدة حتى يمكنها تحقيق أهدافها.
- **التأكد من أن الأهداف تتوافق مع التكنولوجيا المستخدمة:** أي ما هو متاح للمؤسسة من فن إنتاجي، ومن أساليب للعمل، ولعل القيام ببعض التعديلات في عناصر التكنولوجيا حتى تتناسب مع طبيعة الأهداف الجديدة، هي من الأدوات التي لها تأثير في تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- **حل التعارض:** يؤدي أخذ العناصر السابقة في الحسبان إلى إمكانية ظهور تعارض معين، فقد تتوافق الأهداف مع الموارد والتكنولوجيا، ولكنها تتعارض مع فلسفة الإدارة، وهنا على المؤسسة أن تحل التعارض المحتمل، وإن تجري التوازنات الملائمة، وذلك بإجراء في الأهداف أو في العناصر المؤثرة في صياغة الأهداف.
- **الصياغة النهائية للأهداف:** تقوم الإدارة العليا بعد إجراء كافة التوازنات السابقة إلى صياغة الأهداف بشكلها النهائي، مع الالتزام بقواعد أساسية في الصياغة مثل الوضوح، والتحديد والبساطة، والدقة، والمرونة، والكمية، والقبول.

رابعاً: تطوير الاستراتيجيات:

في هذه المرحلة تطور المنظمة مجموعة من البدائل الإستراتيجية، وهذا التطوير يعتمد على المتغيرات الداخلية، وما فيها من نقاط القوة والضعف،فضلاً عن المتغيرات الخارجية وما فيها من الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.

إن عملية وضع الاستراتيجيات المناسبة، تتم في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبما يتناسب وتحقيق أهداف وغايات يتم تحديدها مسبقاً، وتكون بثلاث مستويات هي:الإستراتيجية بوصفها تصميماً، والإستراتيجية بوصفها خبرة، والإستراتيجية بوصفها أفكاراً. (Johnson & Scholes, 2002).

وتقسم الاستراتيجيات ضمن إطارها العام وفق المستوى الإداري في المنظمة، حيث تقسم منظمات الأعمال إلى ثلاث مستويات إدارية الأول يقع في قمة الهرم الإداري(الإدارة العليا)، والذين يكونون في هذه القمة يُسمون المديرون الاستراتيجيون، نسبة إلى الواقع العملي الذي يمارسونه في وضع الأهداف الإستراتيجية، وصياغة الخطط الإستراتيجية، ووضعها ضمن الإطار العملي الصحيح. وتُنفذ هذه الخطط والاستراتيجيات من المستويات الأخرى.

أما مستوى الإدارة الوسطى فيتكون من الوحدات الأساسية في المنظمة، التي يطلق عليها اسم الوحدات الإدارية الوسطى، مثل وحدة تكنولوجيا المعلومات والمالية والتسويق أو الإنتاج... الخ. أما المستوى الثالث (المستوى العملياتي) فإنه يتكون من تلك الوحدات ذات المساس المباشر بالعمل مع الإدارات الإنتاجية، كالعمال والفنيين والأجهزة والمكائن، وغيرها من الأعمال (القطامين، 2002).

ويُعد تطوير الاستراتيجيات عملية في غاية الأهمية، إذ يتم ذلك من المجموعة التي تمثل الإدارة العليا في المنظمة، لكونها عملية احتراف وتعلم، وعملية مستمدة مما يحدث، وتتطلب

الاستمرارية والاستجابة للمتغيرات البيئية الحاصلة، والتعلم كيف؟ ومتى يكون التغيير مع مرور الوقت؟ (العمر، 1998). وتحقق الإستراتيجية الأهداف الرئيسة للمنظمة، ويجب أن تتمتع الإستراتيجية المعتمدة بالمرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات الحاصلة غير المتوقعة، ويجب أيضاً أن تراجع الخطة الإستراتيجية سنوياً وتنقح طبقاً للمعلومات والمستجدات الجديدة، مما ينعكس على نجاح الخطة الإستراتيجية وفاعليتها.

خامساً: تقييم الاستراتيجيات واختيارها:

تُقيّم في هذه المرحلة البدائل الإستراتيجية التي طُوّرت، واختيار الأنسب منها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتحديد الميزانيات اللازمة لها.

وعملية اختيار الاستراتيجيات قد تتأثر بالدور المزدوج الذي تؤديه الإدارة العليا في المنظمة، تبعاً لما يتناسب وحاجات العاملين أو المنتفعين من الخدمات، وتخضع عملية اختيار البدائل الإستراتيجية واختيارها أحياناً لعوامل تتعلق بمقاومة التغيير، وإن الحكم في تقييم البدائل الإستراتيجية المناسبة واختيارها هو مدى استجابة هذه الاستراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة التي حُدّدت ابتداءً من الرسالة التي تبنتها المنظمة (Boy, 1994).

سادساً: تطوير السياسات:

تُعد السياسات دليل عام لتحقيق درجة عالية من التنسيق بين جميع العاملين في الأجزاء المختلفة بالمنظمة، لأداء عمل واحد وتنفيذه، وإنها تمثل نوعاً من الرقابة غير المباشرة على أعمال العاملين وتصرفاتهم، من دون تدخل مباشر من المستوى الإداري الأعلى، فهي تقلل من الجهد الذي يجب على المستويات الإدارية العليا أن تبذله بصفة مستمرة في إرشادات وتوجيه القائمين بالتنفيذ من وقت إلى آخر (Thompson, 2001).

سابعاً: تنفيذ الخطة:

وهي العملية التي يجري بها وضع الأهداف والخطط والسياسات والإجـراءات التـي صيغت بعد المراحل المذكورة آنفاً موضع التنفيذ، ويجري ذلك بالبرامج التنفيذية والموازنـات المالية المرتبطة بها، والإجراءات ذات الطابع التنفيذي (Byrson, 1993).

وتتكون مرحلة تنفيذ الخطة من عدد من الخطوات، كمـا ذكرهـا القطـامين(2002) بالخطوات الآتية:

1- وضع البرامج التنفيذية: البرنامج التنفيذي هو نص يحدد النشاطات المختلفة والمطلوبـة لإنجاز وظيفة محددة.

2- وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج تنفيذي؛ وتتضمن الكلفة التقديرية التفصيلية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي.

3- الإجراءات التنفيذية: وتسمى أحياناً بإجراءات التشغيل، وتتكون من نظام متسلسل مـن الخطوات والإجراءات والأساليب، التي تصف كيفية إنجاز كل وظيفة وصفاً مفصلاً، وتحديد مؤشرات الأداء.

وبين أبو قحف(2000) أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب عدداً من الأمور هي:

1- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، وتحديد الوظـائف الجديـدة، ووصـفها، وتوظيفها، وتحديد متطلباتها من الموارد البشرية والحاجات التدريبية).

2- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية، أو تعديل السياسات التي تتعـارض مع الاستراتيجيات الموضوعة.

3- التحقق من أن النظم المطبقة حالياً تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الاستراتيجيات، مثل نظم الأجور والحوافز، ونظم المعلومات، ونظم الاتصال، ونظم الرقابة، ونظم التخطيط.

4- إعداد القيادات الإدارية المناسبة وتهيئة البيئة الثقافية (خطاب، 1985).

الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي:

أشار السكارنه(2010) إلى عدد من الصعوبات والعقبات التي تقف أمام التخطيط الإستراتيجي، وهي كما يلي:

1. التغير والتبدل السريع في البيئة:

بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (5 سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة، وإن التغييرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد، يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه، مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

2. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية:

بالرغم من أن الإدارة قد يتوافر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضروراته، لكن الصعوبة التي قد تواجههم تتمثل في عدم امتلاكهم مهارات وضع الخطة الإستراتيجية، وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية، حيث أن الخطة هي أولاً وآخرًا تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية، وإن استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

3. مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:

إن من أول مهام التخطيط الإستراتيجي، هو إحداث تغيرات في عمل المنظمة نحو الأفضل، وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض، وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة، وإجراءاتها وتعودت عليها، إلى رفض السياسات الجديدة، والتمسك بواقعها القائم.

4. الموارد المالية للمنظمة:

إن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها، وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها من البداية، لأن عدم توافر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة تؤدي إلى التوقف وربما الفشل.

5. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي:

إن عدم توزيع المسؤوليات والمهام على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الإستراتيجي، يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.

6. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:

إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول، وعدم الاكتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمنظمة، وتعمل على تطورها يلهي المنظمة، ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

7. ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات:

يسود الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط، ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها، حيث أن التخطيط الإستراتيجي أسلوب لكل الظروف، وهو ضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

وبين الصيرفي(2008) أن أهم التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات هي الآتي:

1- تحديد دور إدارة المؤسسة في العملية الإستراتيجية، وماذا ينبغي على الإدارة أن تساهم في وضع الإستراتيجية، وكيف يمكن المحافظة على أن تكون مناقشات المجلس ومراجعاته مركزة على الإستراتيجية.

2- تطوير عمليات التفكير والانجاز الإستراتيجي، حيث أن إتاحة الفرصة للتفكير الإستراتيجي، ومدى توافر الهيكلية اللامركزية، والتي تساعد المديرين بالتجربة العملية عند صياغة الإستراتيجية مسترشدون برسالة المؤسسة، إنما تعد قضية هامة، أو تحد كبير تواجه عمليات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.

3- تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل الأمد عند صياغة الإستراتيجية.

4- دراسة تأثيرات البيئة وتحليل متغيراتها الأساسية، حيث إن دراسة البيئة وفهمها، إنما تمثل جانب مهم وحيوي في عملية التفكير الإستراتيجي، والتحدي هنا هو كيف يمكن للإدارة العليا أن تؤثر على شكل الاتجاهات، والأحداث البيئية، والتي يحتمل أن يكون لها تأثير على القوة الدافعة، وعلى الإطار الإستراتيجي، ومن ثم على طبيعة واتجاه العاملين، وكيف يمكن تشخيص الاتجاهات البيئية الملائمة؟ وكيف يمكن للمسؤول أن يكون أكثر تفاعلاً مع ديناميكية عملية اتخاذ القرار.

5- قيام المدير بوضع إستراتيجية معينة في الوقت الذي قد لا يكون له دور فعال في المؤسسة.

6- الاتفاق على الإستراتيجية الأطول مدى من الإستراتيجية الحالية، أي التحدي هو أنه بالرغم من تحديث الإستراتيجية سنويًا، إلا أنه ينبغي اعتماد نظرة لفترة زمنية أطول على متطلبات الإستراتيجية بحيث تتجاوز إطار الزمن الحالي.

7- وجود البيئة التي تتصف بالتعقد والتغير المستمر، وهذه قد تجعل من عمليات الإدارة الإستراتيجية في حالة متقادمة قبل أن تكتمل أنشطتها المتعددة.

8- تردد العديد من المديرين في صياغة وتحديد أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية، مما يعني التزامًا عليهم، وبالتالي الخوف من عدم القدرة على تحقيقها، مما يعني عدم الكفاءة وبالتالي تهديدًا لوجودهم في مؤسساتهم.

9- قد يؤدي التطبيق غير الكفء وغير الفعال للخطط الإستراتيجية، إلى بلورة انطباع سيء لدى المسؤولين، وذلك بسبب وجود خطط تشغيلية أو سياسات رديئة لا تتماشى مع الإستراتيجية التي تم وضعها، أو نتيجة المغالاة في وضع بعض معايير تقييم الأداء الكمية والتي تؤدي إلى سوء تطبيق إستراتيجية المنظمة.

10-ضعف الموارد المادية والبشرية المتاحة أمام المؤسسة بحيث تكون عقبة أساسية في استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

كما تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي في أحيان كثيرة مجموعة من المشاكل أو العقبات التي تؤدي بدورها إلى إضعاف عملية التخطيط أو إفشاله، وعدم تمكينه من تحقيق أهدافه المنشودة، وأهم هذه المشاكل، كما ذكرها غنيم (2006) في النقاط الآتية:

1. محدودية التنبؤ وقصوره:

نظرًا لمحدودية قدرة الإنسان على التنبؤ، أو ضعف وسائل التنبؤ المستخدمة، أو عدم دقة البيانات والمعلومات وتردي نوعيتها، أو أسباب أخرى، تعجز عملية التخطيط على التوصل

إلى التوقع السليم، وقد يكون عدم الدقة في التنبؤ كبير لدرجة لا تستطيع مرونة الخطة أن تتغلب عليه، وبالتالي تحدث مشاكل كثيرة غير متوقعة وتعجز الخطة عن استيعابها أو وضع الحلول المناسبة لها بشكل يحول دون الاستمرار في تنفيذ الخطة أو يعيق ذلك لفترة من الزمن.

2. غياب المشاركة ورفض التغيير:

التخطيط عملية تسعى لنقل المجتمع من وضع إلى وضع جديد، يفترض فيه أن يكون دائمًا أفضل من الوضع السابق، بمعنى أن عملية التخطيط تسعى لإحداث تغيير، وبالتالي قد يقاوم هذا التغيير إذا لم يكن مقبولاً من السكان أو المجموعات المستهدفة، وعدم قبول التغيير يرتبط بأسباب كثيرة وعديدة، ولكن أهمها هو غياب المشاركة الجماهيرية في عملية التخطيط والتغيير.

وبين الهلالي(2008) أن المشكلات التي تواجه المخططين عند تطبيق مدخل التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم، تصنف إلى خمسة مشكلات، يمكن إجمالها على النحو الآتي:

1- مشكلات تتعلق بالأهداف: فمن أهم المشكلات التي يواجهها المخططون في المراحل التمهيدية للتخطيط، عدم قدرتهم على التحديد الواضح للأهداف المرجوة من وراء جهودهم التخطيطية.

2- مشكلات تتعلق بالمشاركة: حيث إن اقتناع أعضاء المؤسسة التعليمية بعملية التخطيط يعد سندًا قويًا لدعم الخطة، سواء في مرحلة الإعداد أو التنفيذ، كما أن تنفيذ الخطة من قبل المؤسسة، قد يضع المشاركين في هذه العملية في حالة ارتباك، إذا لم تكن لديهم معرفة مسبقة بكيفية التعامل مع الصراعات التي قد تنشأ بين المستفيدين والخاسرين.

3- مشكلات تتعلق بالبيانات: فهناك عدد من المشكلات التي ترتبط بالبيانات، واستخدامها، وكيفية ربطها بعملية التخطيط، وتتمثل أهم هذه المشكلات بسوء الفهم الذي ينشأ حول

عملية التخطيط، والفشل في مواصلة الإعلام عن التقدم الذي تحققه مجموعة التخطيط، والتوقعات غير الواقعية من قبل مجموعة التخطيط في الحصول على البيانات، والفشل في تقديم وصف دقيق للقائمين بالتنفيذ لما تدور حوله الخطط.

4- مشكلات تتعلق بالاعتماد المتبادل: حيث إن قدرة المؤسسة التعليمية على التخطيط تتأثر بدرجة كبيرة بقدر الاعتماد المتبادل بين الأقسام الفرعية بالمؤسسة.

5- مشكلات تتعلق بالمصادر: وتتمثل هذه المشكلات في عدم تناسب المصادر المخصصة، لجهود التخطيط، وعدم دقة قياس تكاليف التنفيذ، مما يؤدي بالكلية إلى البحث عن سبل أخرى لتنفيذ أهدافها.

وذكرت الحريري (2007) أن عملية التخطيط الإستراتيجي تواجه العديد من المشكلات، ولعل أبرزها الآتي:

1. انشغال المديرون بالمشكلات اليومية الروتينية، دون المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بنمو المؤسسة، وإنتاجها في الأجل الطويل، فغالبًا ما تكون الإدارة بطيئة في التعرف على هذه المشكلات.
2. قلة المديرون الذين دُرّبوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات، فالمدير غالبًا ما يميل إلى النظرة التخصصية أكثر من النظرة العامة.
3. توافر نظام للحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل، دون ارتباطه بالأهداف الإستراتيجية المحددة في الأجل الطويل.
4. الاعتقاد السائد بأن التخطيط الإستراتيجي هي مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط، وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات.

5. نقص المعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة، وعدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرون فيها، أو قد لا تلقى هذه المعلومات الفهم والقبول.

6. عدم تشجيع التفكير الإبداعي بسبب سيطرة التنظيم البيوقراطي على أجزاء التنظيم.

7. وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها وآثارها على دوافع وسلوك الأفراد، والبيئة الثقافية للمؤسسة بوجه عام، أي دون تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية.

8. تميل الإدارة عادة إلى تقبل هذا النظام في أوقات الأزمات والمشكلات، وعند انتهاء الأزمة أو المشكلة، تعود إلى ممارسة عملها التقليدي.

9. غالبًا ما تقتصر عملية التخطيط الإستراتيجي على عملية تخصيص الموارد المالية أكثر من استقصاء وبحث خصائص المؤسسة ومستقبلها.

10. قد تكون الظروف المالية التي تمر بها بعض الدول على درجة كبيرة من التعقيد، بحيث يكون من الصعب على المؤسسات وضع تخطيط طويل الأجل، إضافة إلى كثرة إجراء التغييرات في القوانين والسياسات الاقتصادية، التي تؤدي إلى رفع التكلفة الاجتماعية مما يقود إلى التضارب في عملية التخطيط.

11. عدم فاعلية الضبط أو التحكم الذي هو أحد العناصر الأساسية في مفاهيم الإستراتيجية، وذلك بسبب الفوضى أو الاضطراب الذي تسببه معدلات التغيير المتزايدة والمتلاحقة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، من خلال الرجوع إلى بعض مكتبات الجامعات الأردنية، والسعودية، وقاعدة البيانات(ERIC) و(EBESCO) في مكتبة جامعة اليرموك، وقد تم عرضها وفقاً للترتيب الزمني بدءاً بالأقدم فالأحدث، وكما يلي:

أجرى الشربيني (1997) دراسة نظرية تحليلية، ركزت على أهمية توظيف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج التحليلي لتفسير ما كُتب حول الموضوع وشرحه، وتوصل الباحث إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة التعليمية على الاستمرار، ويضع المسؤولين في وضع نشط يرصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية باستمرار والتواؤم معها، وأن التخطيط الاستراتيجي يركز بشكل كبير على عملية المشاركة والتعاون؛ لأنه يتضمن العديد من العمليات الاقتصادية، والسياسية، والسلوكية. ولأجل تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فاعل فإنه يتطلب التركيز على خطوات تحليل بيئة المؤسسة(الفرص والتهديدات)، وتشكيل الأهداف، وعمل الإستراتيجية، وتصميم الخطة التنفيذية بما يضمن تحقيق الأهداف.

وأجرى فارانت وآفونسو (Farrant and Afones, 1997) دراسة في جنوب أفريقيا هدفت إلى الكشف عن التخطيط الإستراتيجي وأهدافه في ظل الأنماط التخطيطية السائدة، وتكونت عينة الدراسة من جامعة كيب تاون، وكان سبب اختيارها أنها تلقت دعم مادي منذ العام 1991 من دول أوروبا للقيام بالتخطيط لغايات التطوير والتحديث، وقد تم تحليل الخطة والنشاطات والإجراءات التي رافقت تطبيقها خلال ستة سنوات، حيث بينت الدراسة قيام الخطة بإعادة هيكلة أدوار الإدارات الجامعية للتخلص من الازدواجية، وأدى نشر الخطة وتعميمها إلى

قيام العديد من الباحثين بمناقشتها واقتراح تعديلات عليها، كما أن الخطة سعت إلى تطوير الممارسات الإدارية، وتحسين عملية إدارة الموارد البشرية والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس، إلا أنها أغفلت تطوير برامج الدراسات العليا، وبينت الدراسة أيضاً أن الخطة تعاني من عدد من المعيقات والتحديات هي: عدم تحديد أولويات العمل في الخطة، والتدخل الحكومي المستمر في الخطة، والظروف السياسية والاقتصادية التي تعيق تنفيذ الخطة بشكل موسع.

وأجرى كريماديس (Kriemadis, 1997) دراسة في اليونان بهدف تحديد مدى استخدام عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليونانية، كما هدفت إلى الكشف عن العوامل التي لا تشجع الأقسام الرياضية في الجامعات اليونانية الحكومية والخاصة على ممارسة نشاطات التخطيط الاستراتيجي، وقد تكونت عينة الدراسة من مديري وموظفي قسم الرياضة في الجامعات الحكومية والخاصة، البالغ عددهم (106) فرداً أجابوا على استبانة طورت لتحقيق أهداف الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن أقسام الرياضة في الجامعات الحكومية والخاصة تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وأن المعيقات المالية وقلة المصادر تعد من العوامل التي لا تشجع الجامعات اليونانية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي ونوع الجامعة أو حجم الجامعة أو الخلفية الثقافية للمديرين.

وأجرى كريمادس (Kriemadis, 2000) دراسة في بريطانيا هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في كليات التربية بالجامعات البريطانية الحكومية، كما هدفت إلى الكشف عن العوامل الرئيسية التي تعيق أو تحبط التخطيط في هذه الكليات، وتكونت عينة الدراسة من (37) مدير دائرة، ورئيس قسم، وعضو هيئة تدريس يعملون في كليات التربية الرياضية في أربعة جامعات حكومية في لندن، حيث استجابوا على استبانة أعدت

خصيصًا لتحقيق أهداف الدراسة، حيث ضمت (56) فقرة موزعة على: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وعوامل التخطيط ومدة التخطيط، وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أن (58.8) من أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى أن على المخططين الإستراتيجيين في مجال التعليم البريطاني أن يقوموا بإعداد خطط طويلة الأمد من (10-15) سنة، وبينت النتائج ضعف الرؤية العامة لنقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر عند وضع الخطط الإستراتيجية في التعليم العالي البريطاني، كما أشار (73%) من أفراد عينة الدراسة أن الخطة لم تقم بتقييم الأداء على أساس دوري أو ضمن إطار زمني محدد.

وأجرى بادو (Badu, 2001) دراسة في غانا هدفت إلى الكشف عن المعيقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الغانية، وخصوصًا في المكتبات الجامعية الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من خمس جامعات حكومية، تضم خمس مكتبات رئيسة تقدم خدماتها للطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والمجتمع المحلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء مقابلات مع (85) عضو هيئة تدريس، إلى جانب توزيع استبانة على (182) موظفًا يعملون في هذه المكتبات، وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت الدراسة، عدم فاعلية الخطط الموضوعة للمكتبات بسبب عشوائية الإجراءات، وضعف التمويل الخاص بإنشاء قاعدة بيانات تختص بالعاملين، ومركزية التخطيط والتنفيذ مما يعيق حرية حركة الموظفين وإبداعهم، ومقاومة التغيير من قبل الإدارة العليا، مما يجعل التخطيط عملية صعبة خاصة في مجالات التوسع وإدخال التكنولوجيا.

وأجرى أوجاسوارو (Orgasawaro, 2002) دراسة في اليابان هدفت إلى الكشف عن التخطيط الإستراتيجي في جامعة هوكايدور اليابانية للبحث العلمي، وقد قامت الدراسة باختيار برنامج التخطيط الإستراتيجي الذي وضعته الجامعة منذ عام 1991 تحت عنوان (جامعة في

الجامعة) لتحليله، وباستخدام منهجية البحث النوعي القائمة على تحليل الوثائق قام الباحث بمراجعة الوثائق وإجراءات التخطيط والتنفيذ من عام 1991 –2001، حيث أظهرت نتائج التحليل أن البرنامج يُعد نموذجاً يحتذى به للجامعات اليابانية الأخرى لأجيال قادمة بسبب مرونته وتطوره، ويقوم البرنامج على الدمج التكاملي بين التخصصية والتكنولوجيا، إذ أن كل تخصص وقسم له جزءه الخاص المرتبط بالخطة الكلية، مع تطبيق اللامركزية والتجديد المستمر في مجال الإدارة وإدارة المناهج وأساليب التمويل وإدارة الموارد البشرية.

وأجرى حسين (2002) دراسة نظرية، استخدم فيها المنهج التحليلي وذلك بتحليل البيانات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وتفسيرها بهدف وضع تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، ووضع الباحث تصوراً مقترحاً بعد تفسير ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي وتحليله، وركز هذا التصور على جوانب رئيسة أهمها: ضرورة العمل على إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي، والعمل على إجراء التحليل البيئي الداخلي والخارجي لمؤسسات التعليم الجامعي، وتحقيق المتابعة المستمرة لكل خطوة من خطوات التخطيط عند لحظة تحديد رسالة هذه المؤسسات وحتى مراحل التنفيذ، فضلاً عن تحديد الفئات المستهدفة من مؤسسات التعليم الجامعي.

وأجرى واتكنز (Watkins, 2002) دراسة في كندا بهدف التعرف إلى العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي، وقدرة مؤسسات التعليم العالي على تنفيذ أهدافها، وتكونت عينة الدراسة من (150) كادر إداري في مؤسسات التعليم العالي في مونتريال وكويبك، وباستخدام الاستبانة خلصت الدراسة إلى قدرة التخطيط الاستراتيجي على تطوير أداء المؤسسة، وتطوير مهارات القوة العاملة في مؤسسات التعليم العالي، كما أن عمليات التخطيط الاستراتيجي تمكن مؤسسات التعليم العالي من تنفيذ أهدافها بمرونة وبشكل مخطط له سلفاً.

وأجرى كيللر (Keller, 2004) دراسة حالة حول التخطيط الاستراتيجي في إحدى الكليات الجامعية المتوسطة (كلية ايلون المتوسطة) في الولايات المتحدة الأمريكية، وضمت عينة الدراسة جميع المديرين والإداريين في الكلية إضافة إلى رئيسها، ومن خلال المقابلات الفردية مع أفراد العينة توصلت الدراسة إلى وجود مجموعة مكونات للتخطيط الفعال وهي: تحليل البيئة المنافسة، ووضع أسس محددة للاختيار والتدريب، ووضع خطط مكتوبة، وإشراك جميع المستويات الإدارية في التخطيط والتنفيذ، والمراجعة الدورية للحصول على تغذية راجعة.

وأجرى درويس وكيللي وترنر (Dooris, Kelly & Trainer, 2004) دراسة في كندا بهدف الكشف عن نمط التخطيط الاستراتيجي الفعال في مؤسسات التعليم العالي الكندية، وتكونت عينة الدراسة من (200) عضو إداري في مختلف مؤسسات التعليم العالي حيث استجاب أفراد عينة الدراسة على استبانة طورت خصيصاً للكشف عن عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال، وأثرها على أعمال الجامعات، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتميز بالديناميكية والمرونة والتجديد، كما يجب أن تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي ثقافة المؤسسة وسياساتها، ويجب أن تحقق عملية التخطيط الاستراتيجي التغير نفسه وليس التخطيط للتغيير فقط.

وأجرت كيزار (Kezar, 2005) دراسة في الولايات المتحدة بهدف الكشف عن الخصائص العامة لعملية التخطيط الاستراتيجي للجامعات الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (600) إداري وأكاديمي من جامعات شمال الولايات المتحدة الأمريكية وزعت عليهم استبانة تضم فقرات حول التخطيط، والإدارة، والحوافز، والموازنات المالية، والتنظيم، وإدارة المعلومات، وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أن هناك ثمانية خصائص لعملية التخطيط الاستراتيجي وهي: الرؤية والقيم المشتركة للعمل، واستخدام أسلوب الحوافز والجوائز لإدارة

العمل، والتخطيط المسبق والمرحلي، ودعم الوكالات والمراكز الخارجية، والتمكين، والتفويض، والأولويات وتسلسل القيادة، ومرونة النمط القيادي، ونظم إدارة المعلومات الفعالة.

وأجرت كاوبيرن (Cowburn, 2005) دراسة في المملكة المتحدة للتعرف إلى عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (50) مؤسسة تعليم عالي بريطانية تم تحليل وثائقها ومقارنة أعمالها وملاحظة أداء الإداريين فيها، وبينت الدراسة بعد التحليل أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي، ويعود ذلك إلى قلة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرار. كما أشارت الدراسة إلى أن عدم وضع خطط واقعية للعمل وذات أهداف محددة أدى إلى فشل عمليات التخطيط التي تقوم بها الجامعات البريطانية لغاية الآن.

وأجرى كاسيوزي (Kasozi, 2005) دراسة نوعية في أوغندا بهدف التعرف إلى العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في أوغندا، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على أسلوبي المقابلة مع (25) عضو هيئة تدريس، وتحليل وثائق التعليم العالي، ومراجعة الدراسات الأوغندية التي أجريت في مجال التعليم العالي، وبعد جمع البيانات خلصت الدراسة إلى أن الضغط المجتمعي يعتبر من أهم عوامل التأثير في عمليات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي الأوغندي، بالإضافة إلى القرارات الحكومية والبرلمانية، وتحديات العولمة والمشاكل في إفريقيا، وصناع القرار وضغوطات سوق العمل، والمنافسة وظهور أنماط جديدة من التعليم.

وأجرى هيت (Hitt, 2005) دراسة في ايرلندا هدفت إلى استعراض وتحليل الأدب النظري الخاص بموضوع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي للحصول على مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال، وتكونت عينة الدراسة من (126) مقال ودراسة

كتبت حول الموضوع في بريطانيا وايرلندا في الفترة بين (1999-2004) وبعد جمع البيانات، وتحليلها، خلصت الدراسة إلى قائمة مكونة من ست مكونات هي: تحديد الرسالة والرؤية الخاصة بمؤسسة التعليم العالي، واستغلال وتنمية الكفايات الإدارية المتوفرة، وتطوير رأس المال البشري، والحفاظ على ثقافة مؤسسية متميزة، ووضع نظام ضبط وسيطرة (مالي وإداري) فعال.

وأجرى الدجني (2006) دراسة هدفت إلى تعرف مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في الجامعة الإسلامية في غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (117) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن (79.98%) من أفراد الدراسة يرون أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح بدرجة مرتفعة لدى إدارة الجامعة، وأن ما نسبته (75.89%) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ويرون أنه خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة، وبينت نتائج الدراسة وجود ضعف في صياغة بعض جوانب رسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها، وقد تمثل ذلك في عمومية الرؤية، وضعف استشرافها للمستقبل، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة.

وأجرت وهبة (2008) دراسة هدفت إلى تعرف واقع الإدارة الإستراتيجية في بعض الجامعات الفلسطينية ضمن محافظات غزة، وهدفت أيضاً إلى تعرف سبل تطوير الإدارة الإستراتيجية فيها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بتوزيع استبانة على (88) رئيس قسم أكاديمي، يعملون في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى، التابعة لمحافظة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة أعدّت الباحثة استبانة تكونت بصورتها النهائية من (45) فقرة موزعة على أربعِ مجالات هي: التحليل البيئي، وتكوين الإستراتيجية، وتنفيذ الإستراتيجية، والتقييم والرقابة الإستراتيجية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإستراتيجية تطبق بدرجة

فوق المتوسط في الجامعات الفلسطينية بنسبة مئوية مقدارها (70%)، وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن الجامعات الفلسطينية تهتم بدرجة فوق المتوسط بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي، وأن هذه الجامعات تسعى الإدارات الجامعية فيها إلى بناء علاقات إيجابية مع بعض الجامعات المتقدمة تقنيًا، وقد حصلت على نسبة مقدارها (76.8%). وبينت النتائج عدم وجود فروق في استجابات أفراد الدراسة حسب متغيرات التخصص والدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

وأجرت ديفيفو (Devivo, 2008) دراسة في الولايات المتحدة للكشف عن عمليات التخطيط الاستراتيجي في كليتين جامعيتين صغيرتين، وذلك لفهم كيف تتم هذه العملية بشكل سليم ضمن عمليات الكليات الداخلية، وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والقادة الأكاديميين في الكليتين والبالغ عددهم (33) فرداً، ولجمع البيانات تم إجراء مقابلات نوعية مع أفراد العينة حيث طرحت عليهم أسئلة حول: المصادر المالية، والعلاقات، والاتصال الجيد، والشفافية، واتخاذ القرار، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى أن القرارات اليومية للرؤوساء تؤثر على فاعلية وشرعية عمليات التخطيط، كما خلصت الدراسة إلى أن فهم جميع العاملين في الكلية لمعنى التخطيط الاستراتيجي سوف يحقق النجاح لعملية التخطيط القائمة أو التي ستنفذ لاحقاً.

وأجرت ماكادو وتايلور (Mochado & Taylor, 2008) دراسة في البرتغال هدفت إلى التعرف على جوانب التخطيط الإستراتيجي في الجامعات البرتغالية والمعيقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي بفعالية، وتكونت عينة الدراسة من (136) عضو هيئة تدريس و(100) إداري من خمس جامعات حكومية كبيرة استجابوا لاستبانة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي، وحول المعيقات التي تحول دون تنفيذ التخطيط الإستراتيجي بفعالية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أهمية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات البرتغالية، تبرز بسبب الحاجة

إلى مواجهة المنافسة الشديدة من قبل الجامعات الأوروبية الأخرى، إلى جانب الحاجة إلى تفعيل دور الجامعات في مواجهة المشاكل الاقتصادية التي تتعرض لها البرتغال، وأن من أهم معيقات تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في البرتغال هي: ضعف الخبرات الإدارية الموجهة نحو الأسواق، وعدم وجود لجان للإرشاد ولجان استشارية لتعديل الخطة إن دعت الحاجة، وتراجع التمويل المخصص للجامعات بسبب الأزمة المالية العالمية، وإغفال أسس التغيير الإداري في سياق التعليم العالي في أوروبا عند إعداد الخطة، فضلاً عن مركزية التخطيط والتدخل الحكومي المستمر في الخطة.

وأجرى فرد (Fred, 2008) دراسة نظرية مقارنة، هدفت التعرف على جوانب التخطيط الإستراتيجي في الدول النامية، وبالتحديد أفغانستان ومدغشقر وجنوب أفريقيا، وتم اختيار جامعة واحدة من كل دولة وتحليل خطتها الإستراتيجية الخمسية في ضوء معايير الجودة والإدارة العالمية في التعليم العالي، وقد أظهرت الدراسة أن الدول النامية بمجملها تواجه تحديات متشابهة عند وضع خططها الإستراتيجية للتعليم العالي، ومنها المشكلات التي تحيط بالتعليم العالي مثل المرافق، والمناهج وضعف الجامعات، وقلة التمويل، ومشكلات البيئة الاقتصادية لهذه الدول، إلى جانب ضعف موازنات التخطيط، وقلة الخبرات لدى المخططين، كما بينت الدارسة أن جنوب أفريقيا كانت أفضل من أفغانستان ومدغشقر بسبب الاستقرار النسبي في البلاد، والذي يسمح بتنفيذ سياسات التعليم العالي.

وأجرى فورد (Ford, 2008) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف الكشف عن تصورات الرؤوساء والقادة الأكاديميين والمسؤولين الماليين حول فعالية التخطيط الاستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من (74) فرداً من جامعة شمال كارولينا، تم تطبيق استبانة عليهم، وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى أن الرؤوساء كانوا متفائلين حول عملية التخطـيط

الاستراتيجي، كما يجب أن يتضمن تطبيق عملية التخطيط ضمن مشاركة جميع المستويات الإدارية، وتؤثر عمليات التخطيط الاستراتيجي على جميع العمليات الأخرى في الجامعة.

وأجرى رحيمنيا وبولشورنكاس وشارب (Rahimania, Polyschronakis & Sharp, 2009) دراسة في إيران، هدفت إلى وضع إطار مفاهيمي لتقييم التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الإيرانية عبر تحليل خطط وأعمال الجامعات الإيرانية الإستراتيجية، وتكونت عينة الدراسة من (30) عميد كلية ونوابهم ورؤساء الأقسام في جامعة طهران الحكومية، ولتحقيق هدف الدراسة أجريت مقابلات مع أفراد عينة الدراسة، وتم تحليل وثيقة التخطيط الإستراتيجي في الجامعة في ضوء سياسات التعليم العالي الإيرانية، وأظهرت الدراسة عدم وضوح الخطة الإستراتيجية في ضوء سياسات التعليم وخصوصًا التغييرات الجديدة، وقلة النظم والسياسات التنفيذية المتضمنة في الخطة على شكل خطوط عمل عريضة، ووجود مشكلة التمويل في مجالات إدارة الموارد البشرية وتحديث المناهج والمرافق، وانحصار عملية اتخاذ القرار في يد الإدارة العليا دون أخذ دور فاعل في عملية التطبيق العملي، فضلاً عن عدم اعتماد الخطة على مسار زمني محدد لبدايتها ونهايتها.

وأجرى ريتشاردز (Richards, 2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدة نجاح مؤسسات التعليم العالي الأمريكية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية، وقد تكونت عينة الدراسة من ست مؤسسات تعليم عالي، مثلت ثلاث منها الكليات التي تعتمد نظام العامين الدراسيين و (3) أخرى تعتمد نظام الأربع سنوات. وباستخدام منهجية البحث النوعي القائمة على تحليل الوثائق ومراجعة الأداء بينت الدراسة أن الجامعات الأمريكية تطبق التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير عبر تنفيذ البرامج والخطط قصيرة الأمد وطويلة الأمد، وتشجيع النشاطات القيادية الإبداعية، وربط برامج التخطيط الاستراتيجي المطبقة بثقافة

المؤسسة و مناخها الإداري العام، وتنفيذ برامج التقويم والمتابعة المستمرة لمواجهة المعيقات الإدارية والفنية والمالية.

وأجرى فالك وبلايلوك (Falk and Blaylock, 2009) دراسة في إيلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية هدفت التعرف على جوانب التخطيط الإستراتيجي لاستيعاب الطلاب الجدد في التعليم العالي الأمريكي، حيث ركزت الدراسة التعرف على آراء وأفكار (82) مخططًا يعملون في حكومة الولاية الفيدرالية لإعداد خطط لاستيعاب طلاب جدد في الجامعات والكليات، التي تعمل بنظامي سنتين وأربع سنوات، وتم إجراء مقابلات تلفونية مع المخططين وطلب منهم إرسال رسالة الكترونية تتضمن (10) نقاط حول أفكارهم المقترحة للخطة القادمة (2015-2030) وبينت الدراسة أن المخططين يعتقدون أن إعداد خطة مستقبلية يتضمن تغيير التفكير والرؤى المتعلقة بجوانب نمط الحرم الجامعي، والمرافق، والعمليات، والخدمات، والتكلفة التي سيدفعها الطالب، وضرورة أن تتضمن الخطة صيغة تنافسية نظرًا لدخول الجامعات الأمريكية مجال المنافسة التجارية، كما ركزت الدراسة على ضرورة حل مشكلات التمويل وازدواجية الصلاحيات، وأساليب تعيين أعضاء هيئة التدريس، وعمليات إدارة المناهج قبل وضع الخطة المقبلة.

وأجرى العمري وسلامه(Al- Omari & Salameh, 2009) دراسة في المملكة الأردنية الهاشمية هدفت التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين حول فعالية التخطيط الإستراتيجي (SPE) في بيئة إصلاح التعليم العالي الأردني، وتكونت عينة الدراسة من (338) عضو هيئة تدريس و(188) إداريًا في الجامعات الحكومية والخاصة في الفصل الأول من السنة الأكاديمية 2007- 2008، ولتحقيق هدف الدراسة طبقت استبانة مكونة من (42) فقرة موزعة على خمسِ مجالات هي: أهمية التخطيط الإستراتيجي، ومستوى المشاركة،

وعمق التطبيق، ونموذج التطبيق المؤسسي، واتخاذ القرار المؤسسي، وباستخدام التحليل الإحصائي الوصفي لتحليل التباين الثلاثي المتعدد MANAVOA بينت الدراسة أن جانب عمق التطبيق هو أكثر العوامل المؤثرة في فعالية التخطيط الإستراتيجي، كما بينت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين يرون أن التخطيط الإستراتيجي يتم بدرجة فعالية متوسطة، حيث تباينت الآراء بين أفراد العينة تبعًا لمتغير الجامعة والجنس لصالح الجامعات الحكومية والذكور رغم الاتفاق العام أن التخطيط الإستراتيجي كان فعلاً بنسبة متوسطة.

ملخص الدراسات السابقة:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة الآتي:

1. ركزت بعض الدراسات السابقة على أهمية توظيف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، كما في دراسة الشربيني (1997)، ودراسة الدجني (2006).
2. حاولت بعض الدراسات السابقة التعرف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، والمعوقات التي تواجه تطبيقه، في بعض كلياتها، كما في دراسة كريماديس (Kriemadis, 1997)، ودراسة كريمادس (Kriemadis, 2000)، ودراسة أوجاسوارو (Ogasawaro, 2002)، ودراسة كاسيوزي (Kasozi, 2005)، ودراسة ماكادو وتايلور (Machado and Taylor, 2008).
3. سعت بعض الدراسات السابقة إلى الكشف عن المعيقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في الجامعات، وخصوصًا في مكتباتها الجامعية، كما في دراسة بادو (Badu, 2001).
4. ركزت بعض الدراسات السابقة على وضع تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، كما في دراسة حسين (2002).

5. هدفت بعض الدراسات السابقة إلى التعرف إلى العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي، وقدرة مؤسسات التعليم العالي على تنفيذ أهدافها، كما في دراسة واتكنز (Watkins, 2002).

6. تناولت عدد من الدراسات السابقة، التعرف على التخطيط الاستراتيجي الفعال، كما في دراسة درويس وكيللي وترنر (Dooris, Kelly and Trainer, 2004)، ودراسة كيزار (Kezar, 2005)، ودراسة هيت (Hitt, 2005).

7. تناولت بعض الدراسات السابقة وضع إطار مفاهيمي لتقييم التخطيط الإستراتيجي في الجامعات عبر تحليل خطط وأعمالها الإستراتيجية، كما في دراسة رحيمنيا وبولشورنكاس وشارب (Rahimnia, Polychronakis and Sharp, 2009).

8. حاولت دراسة العمري وسلامه(Al- Omari, and Salameh, 2009) التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس والأكاديميين حول فعالية التخطيط الإستراتيجي (SPE) في بيئة إصلاح التعليم العالي الأردني.

9. ركزت معظم الدراسات السابقة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي الفعال في مؤسسات التعليم العالي، لما له من دور مهم في تطوير الجامعات، وتحقيق أهدافها.

10. هناك العديد من المعوقات التي تؤثر في مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، وهي ترتبط بالجوانب الإدارية، والأكاديمية، والعوامل الخارجية.

11. أغلب الدراسات السابقة أشارت إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات هو بدرجة متوسطة.

12. هناك قلة في عدد الدراسات العربية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العربية بشكل عام، وفي السعودية بشكل خاص.

13. استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، في حين استخدمت الدراسات الأخرى المقابلات، وتحليل المحتوى.

أما الدراسة الحالية فإنها تتوافق مع الدراسات السابقة في تناول التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، وهي تركز على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل، والتعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتقديم عدد من المقترحات لبناء تخطيط استراتيجي فعال، وتختلف مع الدراسات السابقة في أداتها، ومنهجها، وعينتها، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، ومناقشة نتائجها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل منهج الدراسة، ووصفاً لمجتمع الدراسة وعينتهـا، وأداة الدراسـة، وصدقها، وثباتها، وإجراءات الدراسة، ومتغيراتها المستقلة والتابعـة، فـضلاً عـن المعالجـة الإحصائية التي تم استخدامها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانيـة، وذلـك بتوزيـع استبانات على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، التي تتعلق بدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي فيها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلميـة والإنـسانية التابعة لجامعة الملك فيصل، في المملكة العربية السعودية، البالغ عددهم(1338) عـضو هيئـة تدريس، منهم(791) عضو هيئة تدريس في الكليات العلمية، و(547) عضو هيئة تدريس في الكليات الإنسانية، وذلك حسب إحصائيات جامعة الملك فيصل، وقد تم تطبيق الدراسـة علـى جميع أعضاء هيئة التدريس، حيث تم استرجاع(748) استبانه، وذلك بعد ثلاثـة أشـهر مـن تطبيق الدراسة. والجدول(1) يبين توزع أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا علـى أداة الدراسـة حسب المتغيرات المستقلة.

جدول(1)

توزع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل حسب المتغيرات المستقلة

	الفئات	العدد	النسبة
الرتبة	أستاذ	68	9.1
	أستاذ مشارك	110	14.7
	أستاذ مساعد	570	76.2
المجموع		**748**	**100%**
الخبرة	اقل من 6 سنوات	275	36.8
	6-اقل من 10	295	39.4
	10 سنوات فأكثر	178	23.8
المجموع		**748**	**100%**
الكلية	علمية	410	54.8
	إنسانية	338	45.2
المجموع		**748**	**100%**

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، أعد الباحث استبانة تكونت بصورتها الأولية من (57) فقـرة، موزعة على خمسة مجالات هي: مجال القيم، ومجال الرؤية المستقبلية، ومجال الاهتمام برأس المال البشري، ومجال البحث العلمي، ومجال الخطط والبرامج الدراسية، وسؤال مفتـوح فـي نهاية الاستبانة حول الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي فـي جامعـة الملـك فيصل حيث تم الاعتماد في بناء أداة الدراسة على الأدب النظري، وعدد من الدراسات السابقة، واستخدم التدريـج الخماسـي(كبيرة جداً وأعطيت 5 درجات، وكبيرة وأعطيت 4 درجـات، ومتوسطة وأعطيت 3 درجات، وقليلة وأعطيت درجتين، وقليلة جداً وأعطيت درجة واحدة).

صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، عُرضت على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وجامعة الملك فيصل، وذلك لقراءة فقرات أداة الدراسة، وإبداء ملاحظاتهم عليها من حيث:

1. مدى مناسبة الفقرات لما وضعت له.
2. دقة الصياغة اللغوية للفقرات.
3. مدى انتماء الفقرات لمجالاتها.
4. حذف غير المناسب من الفقرات.
5. اقتراح مجالات أو فقرات مناسبة.
6. أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة.

وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، من حيث حذف بعض الفقرات المكررة، وتعديل صياغة بعض الفقرات، ونقل بعضها الآخر إلى مجالات أخرى، أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من(45) فقرة، والملحق(1) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة جرى تطبيقها وإعادة تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (25) عضو هيئة تدريس، من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين التطبيق الأول والثاني. وحُسب معامل ارتباط بيرسون، ومعامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمجالات الدراسة والأداة ككل، والجدول(2) يوضح ذلك.

جدول (2)

معامل ارتباط بيرسون ومعامل الاتساق الداخلي(كرونباخ ألفا) للمجالات والأداة ككل

	معامل الارتباط بيرسون	الاتساق الداخلي
مجال القيم	0.87	0.89
مجال الرؤية المستقبلية	0.85	0.89
مجال الاهتمام برأس المال البشري	0.81	0.88
مجال البحث العلمي	0.90	0.87
مجال الخطط والبرامج الدراسية	0.88	0.90
الأداة ككل	**0.89**	**0.91**

متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة وهي:

- **الرتبة الأكاديمية**، ولها ثلاث فئات: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد.
- **الكلية**، ولها فئتان: علمية، إنسانية.
- **الخبرة**، ولها ثلاث فئات: أقل من 6 سنوات، 6- أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر.

ب- المتغيرات التابعة وهي:

- درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل.
- الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل.
- مقترحات أعضاء هيئة التدريس لتطوير التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل.

المعيار الإحصائي:

اعتمد الباحث المعيار الإحصائي الآتي لتفسير استجابات أفراد الدراسة، كما يأتي:

- 1.00- أقل من1.49 بدرجة قليلة جداً.
- 1.49- أقل من 2.49 بدرجة قليلة.
- 2.49-أقل من 3.49 بدرجة متوسطة.
- 3.49- أقل من 4.49 بدرجة كبيرة.
- 4.49-5.00 بدرجة كبيرة جداً.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، استُخدمت التحليلات الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداة الدراسة ومجالاتها، وفقرات كل مجال من مجالات الدراسة.
2. للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل، تبعاً إلى متغيرات الرتبة الأكاديمية، والخبرة، والكلية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات، وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل، ثم اتبع باختبار شيفيه للمقارنات البعدية.
3. للإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس، حول الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، حيث تم دمج الإجابات المتشابهة، ووضعها في جدول خاص يبين عدد تكرارها، ونسبها المئوية، فضلاً عن الإجابات غير المتشابهة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي هدفت التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، والصعوبات التي تواجه تطبيقه، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والمقترحات للتطوير.

أولاً: نتائج السؤال الأول:"ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل، على المجالات وعلى الأداة ككل، والجدول(3) يوضح ذلك.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	2	مجال الرؤية المستقبلية	3.73	.65	كبيرة
2	1	مجال القيم	3.63	.68	كبيرة
3	5	مجال الخطط والبرامج الدراسية	3.17	.77	متوسطة
4	4	مجال البحث العلمي	3.14	.75	متوسطة
5	3	مجال الاهتمام برأس المال البشري	2.98	.53	متوسطة
		الأداة ككل	**3.32**	**.58**	**متوسطة**

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل، حيث جاء تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك

فيصل بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري(.58)، وقد جاء مجال الرؤية المستقبلية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.73)، تلاه في المرتبة الثانية مجال القيم بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال الخطط والبرامج الدراسية بمتوسط حسابي بلغ (3.17)، بينما جاء مجال الاهتمام برأس المال البشري في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.98).وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.32).

أما بالنسبة إلى كل مجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي، فقد كانت على النحو الآتي:

المجال الأول: القيم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال القيم، والجدول(4) يبين ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	1	التزام المجتمع الجامعي بالقيم الإسلامية	4.23	.66	كبيرة
2	4	التأكيد على القيم العلمية والاجتماعية	4.02	.62	كبيرة
3	3	غرس المواطنة الصالحة لدى الطلبة العاملين في الجامعة	3.79	.95	كبيرة
4	5	التركيز على الجودة في الأداء	3.74	.88	كبيرة
5	6	التركيز على الجودة في المخرجات	3.54	1.06	كبيرة
6	2	خدمة المجتمع المحلي	3.45	.86	متوسطة
7	9	تقدير قيمة الوقت	3.32	1.04	متوسطة
8	7	تهيأة المناخ الجامعي الذي يشجع على الإبداع والابتكار	3.30	1.06	متوسطة
9	8	الشفافية والمسائلة في العمل	3.25	.99	متوسطة

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال القيم، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "التزام المجتمع الجامعي بالقيم الإسلامية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.23)، بينما جاءت الفقرة رقم (8) ونصها "الشفافية والمسائلة في العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.25).

المجال الثاني: الرؤية المستقبلية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الرؤية المستقبلية، والجدول(5) يبين ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرؤية المستقبلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	16	مواكبة التطور في أساليب التعليم	4.03	.81	كبيرة
2	10	الريادة في تقديم الخدمات التعليمية	3.89	.73	كبيرة
3	17	مواكبة التطور في تقنيات التعليم	3.82	1.10	كبيرة
4	18	مواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة	3.79	.96	كبيرة
5	13	السعي لكسب ثقة الطلبة في الجامعة	3.72	.83	كبيرة
6	11	الريادة في تأهيل الخريجين لسوق العمل	3.64	.70	كبيرة
6	14	السعي لكسب ثقة المجتمع المحلي	3.64	.97	كبيرة
8	12	التمييز في التعليم	3.62	.98	كبيرة
9	15	التركيز على النوعية لكسب ثقة سوق العمل	3.43	.74	متوسطة

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرؤية المستقبلية، حيث جاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على "مواكبة التطور في أساليب التعليم"

في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.03)، بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها "التركيز على النوعية لكسب ثقة سوق العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.43).

المجال الثالث: الاهتمام براس المال البشري:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الاهتمام برأس المال البشري، والجدول(6) يبين ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاهتمام برأس المال البشري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	21	اختيار العاملين وفقا لمعايير التميز والكفاءة	3.53	.93	كبيرة
2	30	دعم الطلبة المتميزين أثناء دراستهم الأكاديمية عن طريق الدعم المالي والمعنوي بأشكاله المختلفة	3.44	.86	متوسطة
3	22	إعطاء بأعضاء هيئة التدريس ذوي الاختصاص المساقات المناسبة لهم	3.20	.79	متوسطة
4	26	تشجيع العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس في العمل البحثي	3.19	.96	متوسطة
5	19	تقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين في الجامعة	3.13	.86	متوسطة
6	27	مراعاة تناسب أعداد الطلبة المقبولين في كل برنامج مع الطاقة الاستيعابية للبرنامج	3.12	.96	متوسطة
7	24	وضع نظام لتأهيل أعضاء هيئة التدريس في كافة التخصصات بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة	3.05	.77	متوسطة
8	20	إشعار العاملين بالأمن الوظيفي	2.97	.83	متوسطة
9	25	فتح المجال أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية	2.93	1.10	متوسطة
10	23	إتاحة فرص التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس	2.86	.92	متوسطة
11	29	اعتماد مقاييس وامتحانات خاصة لقبول الطلبة (TOEFL, GRE)	2.68	1.02	متوسطة
12	28	استقطاب الطلبة العرب والأجانب في مختلف التخصصات	1.62	.96	قليلة

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاهتمام برأس المال البشري، حيث جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على "اختيار العاملين وفقا لمعايير التميز والكفاءة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.53)، بينما جاءت الفقرة رقم (28) ونصها "استقطاب الطلبة العرب والأجانب في مختلف التخصصات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.62).

المجال الرابع: البحث العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال البحث العلمي، والجدول(7) يبين ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البحث العلمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	32	تحدث الجامعة قاعدة بياناتها عن الباحثين المختصين للاستفادة من خبراتهم في مختلف المجالات	3.32	.93	متوسطة
2	34	توفر الجامعة الدعم المعنوي والبشري والمالي للأبحاث التي تخدم أغراض البحث العلمي	3.30	.94	متوسطة
3	33	توجه الجامعة بحوثها ودراساتها بما يخدم ويلبي احتياجات القطاعين العام والخاص	3.27	.82	متوسطة
4	36	تستقطب الجامعة المتميزين من طلبة الجامعات وخريجيها وتحفزهم للمشاركة في البحث العلمي	3.22	.93	متوسطة
5	35	تشجع الجامعة البحث العلمي المشترك بين مختلف تخصصات الهيئة التدريسية، وبين الهيئة التدريسية والقطاعين العام والخاص	3.07	1.03	متوسطة
6	37	تعمل الجامعة على تهيئة برامج الدراسات العليا لإنتاج أبحاث علمية تدعم أهداف البحث العلمي والتنمية المستدامة	3.05	.96	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
7	38	تقوم الجامعة بدراسة متطلبات التنمية المستدامة من خلال الاتصال بالمؤسسات والهيئات العامة والخاصة للتعرف على احتياجاتهم في مجالات البحث العلمي	3.00	.99	متوسطة
8	31	تقيم الجامعة عددا من المؤتمرات التي تستقطب المختصين في المجالات المتعددة	2.89	.97	متوسطة

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال البحث العلمي، حيث جاءت الفقرة رقم (32) والتي تنص على "تحدث الجامعة قاعدة بياناتها عن الباحثين المختصين للاستفادة من خبراتهم في مختلف المجالات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.32)، بينما جاءت الفقرة رقم (31) ونصها "تقيم الجامعة عددا من المؤتمرات التي تستقطب المختصين في المجالات المتعددة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.89).

المجال الخامس: الخطط والبرامج الدراسية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الخطط والبرامج الدراسية، والجدول(8) يبين ذلك.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخطط والبرامج الدراسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	45	تطبيق معايير الاعتماد الدولية على البرامج الأكاديمية في الجامعة	3.48	.94	متوسطة
2	42	تطوير المناهج الدراسية بشكل مستمر بما يواكب مستجدات التكنولوجيا ودمجها في العملية التعليمية	3.31	1.05	متوسطة
3	41	تطوير البرامج الحالية لتلبية حاجات سوق العمل المحلي والإقليمي من الأكفياء	3.15	.82	متوسطة
4	40	طرح برامج تلبي احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي	3.13	.69	متوسطة
4	44	المراجعة الجذرية للبرامج والخطط الدراسية لمعالجة مواطن الضعف والخلل	3.13	1.10	متوسطة
6	39	الدراسة الدورية لاحتياجات سوق العمل من القوى البشرية ومواءمتها من الكفاءات الموجودة في الجامعة	2.98	.88	متوسطة
7	43	التركيز في الخطط الدراسية على تنمية مهارات التحليل والتفكير الناقد وحل المشكلات	2.98	1.02	متوسطة

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الخطط والبرامج الدراسية، حيث جاءت الفقرة رقم (45) والتي تنص على "تطبيق معايير الاعتماد الدولية على البرامج الأكاديمية في الجامعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.48)، بينما جاءت الفقرة رقم (43) ونصها "التركيز في الخطط الدراسية على تنمية مهارات التحليل والتفكير الناقد وحل المشكلات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.98).

ثانياً: نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل تعزى إلى متغيرات: الرتبة، وسنوات الخبرة، والكلية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل، تبعاً إلى متغيرات الرتبة الأكاديمية، والخبرة، والكلية، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل تبعا لمتغيرات الرتبة الأكاديمية، والخبرة، والكلية

			مجال القيم	مجال الرؤية المستقبلية	مجال الاهتمام برأس المال البشري	مجال البحث العلمي	مجال الخطط والبرامج الدراسية	الأداة ككل
الرتبة	أستاذ	س	3.97	3.83	3.35	3.38	3.56	3.61
		ع	.79	.88	.70	.47	1.01	.69
	أستاذ مشارك	س	3.78	3.77	3.22	3.50	3.33	3.51
		ع	.64	.66	.49	.64	.60	.50
	أستاذ مساعد	س	3.56	3.71	2.89	3.04	3.09	3.24
		ع	.66	.61	.48	.77	.75	.56
الخبرة	اقل من 6 سنوات	س	3.52	3.60	2.82	2.82	3.03	3.15
		ع	.51	.60	.43	.68	.63	.51
	6-اقل من 10 سنوات	س	3.52	3.72	2.93	3.32	3.11	3.30
		ع	.74	.61	.52	.75	.77	.58
	10 سنوات فأكثر	س	3.97	3.95	3.30	3.35	3.47	3.60
		ع	.69	.71	.53	.71	.89	.58
الكلية	علمية	س	3.71	3.73	3.03	3.31	3.24	3.39
		ع	.68	.72	.59	.79	.81	.63
	إنسانية	س	3.53	3.73	2.92	2.94	3.08	3.23
		ع	.67	.55	.43	.65	.71	.50

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل بسبب اختلاف فئات متغيرات الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وسنوات الخبرة (أقل من 6 سنوات، من 6-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، والكلية (علمية، إنسانية)، في المجالات وفي والأداة ككل ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المجالات والأداة ككل، كما في جدول (10).

جدول (10)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر متغيرات الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة والكلية على مجالات واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الرتبة	القيم	3.584	2	1.792	4.242	.015
ويلكس= .854	الرؤية المستقبلية	.173	2	.087	.215	.806
ح= .000	الاهتمام برأس المال البشري	8.166	2	4.083	17.448	.000
	البحث العلمي	2.616	2	1.308	2.684	.069
	الخطط والبرامج الدراسية	5.765	2	2.883	5.153	.006
	الأداة ككل	2.624	2	1.312	4.316	.014
الخبرة	القيم	18.093	2	9.046	21.414	.000
ويلكس= .717	الرؤية المستقبلية	12.569	2	6.284	15.602	.000
ح= .000	الاهتمام برأس المال البشري	13.681	2	6.841	29.232	.000
	البحث العلمي	24.090	2	12.045	24.720	.000
	الخطط والبرامج الدراسية	11.443	2	5.721	10.229	.000

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	الأداة ككل	11.631	2	5.815	19.129	.000
الكلية	القيم	.945	1	.945	2.237	.135
هوتلنج= .147	الرؤية المستقبلية	.535	1	.535	1.327	.250
ح= .000	الاهتمام برأس المال البشري	.065	1	.065	.279	.597
	البحث العلمي	12.209	1	12.209	25.057	.000
	الخطط والبرامج الدراسية	.336	1	.336	.601	.439
	الأداة ككل	.478	1	.478	1.572	.210
الخطأ	القيم	313.457	742	.422		
	الرؤية المستقبلية	298.864	742	.403		
	الاهتمام برأس المال البشري	173.638	742	.234		
	البحث العلمي	361.547	742	.487		
	الخطط والبرامج الدراسية	415.032	742	.559		
الكلي	القيم	347.227	747			
	الرؤية المستقبلية	312.566	747			
	الاهتمام برأس المال البشري	208.228	747			
	البحث العلمي	423.956	747			
	الخطط والبرامج الدراسية	444.764	747			

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات، باستثناء مجالي الرؤية المستقبلية والبحث العلمي، ويتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخبرة في جميع المجالات، في

حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الكلية في جميع المجالات، باستثناء مجال البحث العلمي، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.

كما يتبين من جدول(10)وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) تعزى لأثر متغيري الرتبة، وسنوات الخبرة على الأداة ككل، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الكلية على الأداة ككل.

ولبيان دلالة الفروق تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه، كما في جدول(11).

جدول (11)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر الرتبة الأكاديمية على مجالات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل والأداة ككل

		المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
مجال القيم	أستاذ	3.97			
	أستاذ مشارك	3.78	.19		
	أستاذ مساعد	3.56	*.42	*.23	
مجال الاهتمام برأس المال البشري	أستاذ	3.35			
	أستاذ مشارك	3.22	.13		
	أستاذ مساعد	2.89	*.47	*.34	
	أستاذ مساعد	3.04	*.34	*.45	
مجال الخطط والبرامج الدراسية	أستاذ	3.56			
	أستاذ مشارك	3.33	.23		
	أستاذ مساعد	3.09	*.48	*.24	
الأداة ككل	أستاذ	3.61			
	أستاذ مشارك	3.51	.10		
	أستاذ مساعد	3.24	*.36	*.27	

* دالة عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين أستاذ مساعد من جهة وكل من أستاذ وأستاذ مشارك من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من أستاذ وأستاذ مشارك، في كل من مجال القيم، ومجال الاهتمام برأس المال البشري، ومجال الخطط والبرامج الدراسية، والأداة ككل.

أما بالنسبة إلى متغير الخبرة، فكانت المقارنات البعدية بطريقة شيفيه، على النحو المبين في جدول(12).

جدول (12)

المقارنات البعدية بطريقة شفية لأثر الخبرة على مجالات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل والأداة ككل

		المتوسط الحسابي	اقل من 6 سنوات	6-اقل من 10	10 سنوات فأكثر
مجال القيم	اقل من 6 سنوات	3.52			
	6-اقل من 10	3.52	.01		
	10 سنوات فأكثر	3.97	*.45	*.46	
مجال الرؤية المستقبلية	اقل من 6 سنوات	3.60			
	6-اقل من 10	3.72	.12		
	10 سنوات فأكثر	3.95	*.34	*.22	
مجال الاهتمام برأس المال البشري	اقل من 6 سنوات	2.82			
	6-اقل من 10	2.93	*.11		
	10 سنوات فأكثر	3.30	*.48	*.37	
مجال البحث العلمي	اقل من 6 سنوات	2.82			
	6-اقل من 10	3.32	*.50		
	10 سنوات فأكثر	3.35	*.53	.03	
مجال الخطط والبرامج الدراسية	اقل من 6 سنوات	3.03			
	6-اقل من 10	3.11	.08		
	10 سنوات فأكثر	3.47	*.44	*.36	

		المتوسط الحسابي	اقل من 6 سنوات	6-اقل من 10	10 سنوات فأكثر
الأداة ككل	اقل من 6 سنوات	3.15			
	6-اقل من 10	3.30	*.15		
	10 سنوات فأكثر	3.60	*.45	*.30	

*دالة عند مستوى الدلالة (α = 0.05).

يتبين من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α = 0.05) بين 10 سنوات فأكثر من جهة وكل من أقل من 6 سنوات و 6-اقل من 10 سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر في كل من مجال القيم ومجال الرؤية المستقبلية ومجال الخطط والبرامج الدراسية. ويتبين أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بين 6- اقل من 10 سنوات، واقل من 6 سنوات، وجاءت الفروق لصالح 6- اقل من 10 سنوات، كما تبين وجود فروق دالة إحصائياً بين 10 سنوات فأكثر من جهة وكل من اقل من 6 سنوات و 6-اقل من 10 سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر في مجال الاهتمام برأس المال البشري وفي الأداة ككل.

كما يتبين من الجدول(12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بين اقل من 6 سنوات من جهة وكل من 6-اقل من 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من 6-اقل من 10 سنوات، و10 سنوات فأكثر، في مجال البحث العلمي.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، لاستجابات أعضاء هيئة التدريس، حول الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي، في جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، وقد استجاب على هذا السؤال(237) عضو هيئة تدريس من أصل(748) عضو هيئة تدريس، حيث تم دمج الاستجابات المتشابهة معاً، في استجابة واحدة، مع حساب تكراراتها ونسبها المئوية، ولتحديد درجة الصعوبة، تم استخدام المعيار الآتي:

1. النسبة المئوية 75% فما فوق بدرجة صعوبة كبيرة.
2. النسبة المئوية 50% إلى أقل من 75% بدرجة صعوبة متوسطة.
3. النسبة المئوية أقل من 50% بدرجة صعوبة قليلة.

وقد حصل الباحث على ثلاث عشرة صعوبة، تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل، في المملكة العربية السعودية، والجدول(13) يبين ذلك.

جدول(13)

التكرارات والنسب المئوية للصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس(ن= 237)

الرتبة	نص الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	درجة الصعوبة
1.	الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة	211	89.02	كبيرة
2.	عدم اعتماد معايير التميز والاقتدار في اختيار القادة الأكاديميين والإداريين	189	79.74	كبيرة
3.	مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة	173	72.99	متوسطة
4.	المركزية في صناعة القرارات داخل الجامعة	157	66.24	متوسطة
5.	عدم اشتراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي	133	56.11	متوسطة

الرتبة	نص الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية	درجة الصعوبة
6.	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة الأكاديميين والإداريين	123	51.89	متوسطة
7.	نقص خبرة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بخطواته وأساليبه	89	37.55	قليلة
8.	وجود فجوة بين برامج الجامعة ومتطلبات سوق العمل	79	33.33	قليلة
9.	نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	56	23.62	قليلة
10	قلة اعتماد المسؤولين على التكنولوجيا في عملية التخطيط الاستراتيجي	47	19.83	قليلة
11	قلة إطلاع المسؤولين على تجارب بعض الجامعات المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي	41	17.29	قليلة
12	اعتقاد بعض المسؤولين أن رسالة الجامعة ورؤيتها هي مجرد شعارات فقط	25	10.54	قليلة
13	عدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الجامعة	23	9.70	قليلة

يتبين من الجدول (13) أن أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل هي: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة، وقد جاءت في المرتبة الأولى، وحصلت على (211) تكرارًا، وبنسبة مئوية مقدارها (89.02) وبدرجة صعوبة كبيرة، وجاءت الفقرة التي تنص على: " عدم اعتماد معايير التميز والاقتدار في اختيار القادة الأكاديميين والإداريين "، بالمرتبة الثانية، فقد حصلت على (189) تكرارًا بنسبة مئوية مقدارها (79.74)، وبدرجة صعوبة كبيرة أيضاً، ثم جاءت الفقرة: " مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة "، بالمرتبة الثالثة، إذ حصلت على (173) تكرارًا، وبنسبة مئوية مقدارها (72.99)، وبدرجة صعوبة متوسطة، في حين أن الفقرة " عدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الجامعة " قد حصلت على (23) تكراراً بنسبة مئوية بلغت (9.70)، وبدرجة صعوبة قليلة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، والتعرف على الصعوبات التي تواجه تطبيقه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما تضمن هذا الفصل أبرز التوصيات التي قدمها الباحث بناءً على نتائج الدراسة.

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

أظهرت نتائج الدراسة، أن درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية هي متوسطة، وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.32)، وقد جاء مجال الرؤية المستقبلية، ومجال القيم بدرجة كبيرة، في حين حصلت باقي المجالات على درجة تقدير متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتاج دراسة كرمادس (Kriemadis, 1997) التي أشارت إلى أن الجامعات اليونانية تمارس التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة.

في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الدجني (2006) التي أشارت إلى أن (75.89%) من أفراد الدراسة يمارسون التخطيط الإستراتيجي.

كما تختلف مع نتائج دراسة وهبة (2008) التي أشارت إلى أن الإدارة الإستراتيجية تطبق وبدرجة فوق المتوسط في الجامعات الفلسطينية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود عدد من المعوقات التي تحد من درجة ممارسة وتطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعة، فقد يعود ذلك إلى أن القائمين على التخطيط

الإستراتيجي في الجامعة ليسوا من المختصين في التخطيط الإستراتيجي، وأنهم لا يمتلكون المهارات والكفايات اللازمة لبناء تخطيط إستراتيجي فعال، إذ لا يكفي أن يتم بصورة شكلية ما يسمى القيم، والرؤية، والأهداف الإستراتيجية وغيرها، دون الأخذ بعين الاعتبار الواقع الفعلي للمجتمع الذي توجد فيه الجامعة.

وقد يعود أيضًا إلى أن أعضاء هيئة التدريس المختصين في التخطيط الإستراتيجي والإدارة، لا يشتركون في وضع إستراتيجية الجامعة، فضلاً عن التعقيدات الإدارية، والروتين الذي يؤثر على مستوى الأداء والتخطيط بشكل عام، إضافة إلى الضغوط المجتمعية من حيث الأعداد المستمرة الراغبة في الالتحاق بالتعليم الجامعي، وضعف العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي، مما يعني أن التخصصات التي تطرحها لا تنسجم مع المستوى المطلوب مع حاجات المجتمع، ومتطلبات سوق العمل، وقد يعود ذلك إلى أن المسؤولين في المناصب العليا يقاومون التغيير لأنه سيتطلب منهم بذل المزيد من الجهود.

أما مجيء مجال الرؤية المستقبلية والقيم، فقد جاءت في المرتبة الأولى، وبدرجة تطبيق كبيرة، فقد يعود ذلك إلى أن أية مؤسسة مهما كانت ينبغي أن تكون لها رؤية مستقبلية، وقيم تسعى لتحقيقها، فهي الأساس في تطور المؤسسة، ومواكبتها للمستجدات، حيث أن الرؤية والقيم هي الغاية الكبرى للجامعة، ولعل غلبة الجانب النظري على صياغة الرؤية والقيم جعلهما يأتيان في المرتبة الأولى والثانية، في حين أن المجالات الأخرى تبرز فيها الخطط الإستراتيجية وبشكل واضح، وقد تكون المعيار والمحك لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعة.

وحول فقرات كل مجال من مجالات الدراسة، أظهرت النتائج المرتبطة بمجال القيم أن الفقرات (1، 4، 3، 5، 6) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.54-4.23)

وبدرجة تطبيق كبيرة، وتشير هذه الفقرات إلى التزام المجتمع الجامعي بالقيم الإسلامية، وغرس المواطنة الصالحة، والتركيز على جودة الأداء والمخرجات.

وقد يعود ذلك إلى السعي نحو مواكبة كافة المستجدات التي تشهدها الساحة العالمية، وما يكون لها من انعكاسات واضحة على مختلف ميادين الحياة، ومنها الميداني التربوي، ولذلك جاء التركيز على التزام القيم الدينية، مع غرس قيم المواطنة الصالحة لدى الطلاب، وخاصة في ظل تحديات العولمة الثقافية وتأثيراتها على الشباب الجامعي.

في حين حصلت باقي الفقرات على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.45-3.25) وبدرجة تطبيق متوسطة، حيث ترتبط هذه الفقرات بخدمة المجتمع المحلي، وتقدير قيمة الوقت، والشفافية، والمسائلة في العمل، وهذا يشير إلى الواقع الفعلي، حيث أن العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي ليست ضمن المستوى المرغوب فيه، كما أن المناخ الجامعي لا يشجع بشكل كبير على الإبداع والابتكار، وهذا كما سبق يعود إلى عدد من المعوقات الإدارية، والفنية في الجامعة، والتي تؤثر على هذه القضايا.

وحول فقرات مجال الرؤية المستقبلية، أظهرت نتائج الدراسة أن الفقرات (16، 10، 17، 18، 13، 11، 14، 12) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.03-3.62) وبدرجة تطبيق كبيرة، وتركز مضامين هذه الفقرات على مواكبة التطور في أساليب التعليم، وتقنيات التعلم، والسعي لكسب ثقة المجتمع والطلبة، وقد يعود ذلك إلى المنافسة بين الجامعات، بحيث أخذت الجامعات تسعى إلى مواكبة ما حققته الثورة المعرفية، والتكنولوجية والإدارية؛ ولهذا جاءت درجة التقدير كبيرة؛ فالجامعة أخذت تطبيق مختلف تقنيات التعليم، وأساليب التدريس لتوظفها لخدمة الجامعة.

في حين حصلت الفقرة (15) على متوسط حسابي بلغ (3.43) وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يعود ذلك إلى ضعف العلاقة في أساسها ما بين الجامعة، والمجتمع المحلي، وضعف قيام الجامعة بخدمة المجتمع المحلي، وبالتالي تكون هناك فجوة في العلاقة بين الجامعة والمجتمع. وبما أن الجامعة تطرح التخصصات دون استشارة المؤسسات المدنية في المجتمع، فإنها تبقى عاجزة عن تلبية حاجاتها ورغباتها، ورفد المجتمع بالكفايات والكوادر البشرية المؤهلة التي يحتاجها.

وحول فقرات مجال الاهتمام برأس المال البشري، أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعة تقوم باختيار العاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس وفق معايير التميز والكفاءة، وهذا يشير إلى أن الاختيار والتعيين يكون وفق معايير خاصة حسب المؤهلات والخبرات، ويعود ذلك إلى إدراك المسؤولين أن أساس تقدم الجامعة وجود رأس مال بشري مؤهل ذو كفايات ومهارات وخبرات متميزة.

في حين حصلت باقي الفقرات على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.44-2.68) وبدرجة تقدير متوسطة، حيث تشير هذه الفقرات إلى أن اهتمام الجامعة برأس المال البشري في الأقسام هو بدرجة متوسطة، وهذا يتعلق بالاهتمام بأعداد الطلبة المقبولين وفق كل برنامج واحتياجاته، وإتاحة فرص التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس، والاهتمام بتنمية وتأهيل أعضاء هيئة التدريس وفق التطورات التكنولوجية الحديثة.

أما الفقرة (28) فقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (1.62) وبدرجة تقدير قليلة، والتي تشير إلى أن الجامعة قلما تقوم باستقطاب الطلبة العرب والأجانب في مختلف التخصصات، وقد يعود ذلك إلى أنها لم تكن ضمن أفضل الجامعات الأجنبية، حتى تستقطب الطلبة، كما أن بُعد المسافة عن الدول وغير ذلك من الظروف تجعل من الصعوبة استقطاب الطلبة العرب

والأجانب، ولأن هناك العديد من الجامعات العربية المنافسة، والتي تستطيع استقطاب الطلبة بشكل أفضل.

وحول فقرات مجال البحث العلمي، أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية، تراوحت ما بين (3.32-2.89) وبدرجة تقدير متوسطة، وتشير هذه الفقرات إلى أن مستوى اهتمام جامعة الملك فيصل بالبحث العلمي ليس ضمن المستوى المرغوب فيه، فيما يتعلق بتشجيع الباحثين، وتقديم دراسات لخدمة المجتمع المحلي، وتعبئة برامج الدراسات العليا لإنتاج أبحاث علمية، وقد يعزى ذلك إلى قلة الدعم المالي، والتمويل للجامعة، مما يقل الإنفاق على البحث العلمي، ودعم الجامعة له، وقد يعود إلى ضعف العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، مما يقلل من دعم البحوث التي تتعلق بالمجتمع ومشكلاته، كما قد يعود إلى ضعف مهارات البحث الغلمي لدى طلبة الدراسات العليا، مما يترتب عليه ضعف الاهتمام بطلبة الدراسات العليا من حيث تشجيعهم على البحث العلمي، وتقديم الدعم المالي اللازم له.

وحول فقرات مجال الخطط والبرامج الدراسية، أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.48-2.98) وبدرجة تقدير متوسطة، حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى أن اهتمام جامعة الملك فيصل بالخطط والبرامج الدراسية لم تكن ضمن المستوى المطلوب، وقد يعود ذلك إلى صعوبة تطبيق معايير الاعتماد الدولية، لعدم وجود المختصين في ذلك، وقد تتطلب هذه البرامج إجراءات مختلفة ومتعددة قد يكون من الصعوبة القيام بها، وبما أن المستجدات التكنولوجية مستمرة ومتطورة بشكل متسارع فإنه من الصعوبة مواكبتها، لأنه يتطلب العمل باستمرار على عمل دورات تدريبية متخصصة لأعضاء هيئة التدريس على كيفية الاستفادة من مستجدات التكنولوجيا والاتصال، وبما أن هناك ضعفًا في

العلاقة ما بين الجامعة والمجتمع المحلي، فإن قيام الجامعة بدراسة احتياجات سوق العمل لم تكن ضمن درجة كبيرة، وحول الخطط الدراسية التي لا تُنمي مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات، فقد يعود ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس أنفسهم لا يمتلكون بشكل كبير تلك المهارات، فضلاً عن أن المراحل الدراسية التي تسبق الجامعة تركز على مهارات التذكر والحفظ، دون العمليات العقلية العليا.

ثانيًا: مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة الملك فيصل تعزى إلى متغيرات: الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، والكلية؟

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة الملك فيصل تعزى إلى متغير الكلية. وهذا قد يعني أن أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية متفقون على أن درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة الملك فيصل هي متوسطة على أداة الدراسة ككل، وقد يشير هذا إلى الواقع الفعلي في تلك الكليات من حيث الخطط والبرامج الدراسية، والاهتمام بالبحث العلمي وبرأس المال البشري. وهذا يعزى كما سبق إلى وجود العديد من الصعوبات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي بدرجة كبيرة، وهذه الصعوبات تتعلق بالقائمين على التخطيط الإستراتيجي، وبالمسؤولين في المناصب الإدارية المختلفة، وضغوطات سوق العمل والمناخ التنظيمي السائد في كليات الجامعة.

في حين أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية، وقد جاءت الفروق لصالح أستاذ وأستاذ مشارك مقابل فئة أستاذ مساعد، وقد تعزى هذه النتيجة إلى

أن أعضاء هيئة التدريس من ذوي الرتب الأعلى لديهم الخبرة والمهارة على تقييم واقع التعليم في الجامعة أكثر من ذوي الرتب الأخرى، حيث أن ذوي فئة أستاذ مساعد منشغلون في إعداد الأبحاث والدراسات وصولاً إلى الترقية، في حين أن ذوي الرتب الأكاديمية أستاذ يركزون على نوعية التعليم وجودته من مختلف الجوانب، ولهذا ظهرت الفروق لصالحهم.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة، تعزى إلى متغير الخبرة، والتدريب في الجامعة يعطي مؤشرًا لذوي الخبرة الأعلى عن مستوى التعليم والخدمات المرتبطة به، في حين أن ذوي الخبرة الأقل قد لا يستطيعون في مدة قصيرة من الخبرة أن يقيموا واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعة. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة وهبة (2008) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في استجابات أفراد الدراسة حسب متغير الخبرة.

ثالثًا: مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية هي: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة، وعدم اعتماد معايير التميز والاقتدار في اختيار القادة الأكاديميين والإداريين، ومقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة، وغموض مفهوم التخطيط الإستراتيجي على التكنولوجيا في عملية التخطيط الإستراتيجي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كريمادس (Kriemadis, 2000) التي أشارت إلى معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في بعض الجامعات في بريطانيا هي: تركز الخطة بيد مجلس أمناء الجامعة، وعدم أخذ آراء أعضاء هيئة التدريس عند تنفيذ الخطط وتعديلها.

كما تتفق مع نتائج دراسة بادو (Fadu, 2001) التي أشارت إلى أن أبـــرز معوقـــات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الغانية هي مقاومة التغيير مـــن قبـــل الإدارة العليـــا فـــي الجامعة.

وتتفق مع نتائج دراسة ماكدو وتايلور (Machado and Taylor, 2008) التي أشارت إلى أن معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات البرتغالية هـــي ضـــعف الخبـــرات الإدارية الموجهة نحو الأسواق ومركزية التخطيط.

كما تتفق مع نتائج دراسة الدجني (2006) التي أشارت إلى وجود ضعف في صـــياغة بعض جوانب رسالة الجامعة، ورؤيتها وأهدافها.

ويعتقد الباحث بأن نجاح التخطيط الإستراتيجي في الجامعات يقوم على وجـــود كـــادر مؤهل ومختص في التخطيط الإستراتيجي، وليس مجرد مسؤولين أو إداريين تم تعييـــنهم فـــي الجامعة وفق معايير لا تركز على امتلاك كفايات التخطيط الإستراتيجي، وإذا كان الأمر كذلك، فإنهم لن يتمكنوا من وضع وبناء تخطيط فعال، وتكون جميع عناصره غير فاعلة.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يطبق بدرجة متوسطة في جامعة الملك فيصل، وعليه يوصي الباحث بدعوة المسؤولين في جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية، إلى اعتماد فريق مختص في التخطيط الاستراتيجي للجامعة، من أجل وضع خطة الجامعة الاستراتيجية.
2. دعوة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل، إلى الاستفادة من خبرات الجامعات المتقدمة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
3. ضرورة الاستفادة من الخبراء والمختصين في القطاع الخاص، ضمن مجال التخطيط الاستراتجي للمؤسسات والجامعات.
4. اعتماد معايير التميز والكفاءة في اختيار وتعيين القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة الملك فيصل.
5. دعوة الجامعة إلى التركيز في اهتمامها على البحث العلمي، وخدمة المجتمع المحلي، والاهتمام برأس المال البشري فيها.
6. تطوير الخطط والبرامج الدراسية، بما يواكب المستجدات التقنية، والتربوية، واحتياجات سوق العمل.
7. دعوة الأقسام العلمية في كليات الجامعة إلى تطوير خططها وبرامجها، بما يواكب مختلف المستجدات، وبما يلبي حاجات الطلبة والمجتمع المحلي، وسوق العمل.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أبو النصر، مدحت محمد. (2009). **التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية**، ط1، القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو قحف، عبد السلام. (2000). **الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها**، ط1، القاهرة: دار المعرفة الجامعية.

أبو مغلي، سميح.(1997). **قواعد التدريس في الجامعة**. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

إدريس، ثابت وعبد الرحمن، جمال الدين محمد. (2006). **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، القاهرة: الدار الجامعية.

بني حمدان، خالد. (2007). **الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي** (الطبعة الأولى). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

جامعة الملك فيصل.(2008). **مشروع الخطة الخمسية الثامنة لجامعة الملك فيصل(1425-430هـ)**، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك فيصل.

جامعة الملك فيصل.(2009). تطور مسيرة التعليم في الجامعة. استرجع في 2009/3/12م، من الموقعhttp://www.kfu.edu.sa/About/history-3.asp

الحريري، رافدة. (2007). **التخطيط الإستراتيجي في المنظومة المدرسية**، ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

حسين، حسن. (2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، **مجلة التربية المصرية**، 9 (عدد خاص):160- 210.

الحسيني، فلاح.(2000).**الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة**، ط1 ، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

الحملاوي، محمد. (1991). **التخطيط الاستراتيجي**، القاهرة :مكتبة عين شمس.

الخازندار، جمال. (1991). تأثير العوامل البيئية على التخطيط الاستراتيجي، **مجلة الإداري**، 13(47)، 205-206.

خطاب، عايدة .(1985). **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات**، بيروت: دار الفكر العربي.

الخطيب، أحمد ومعايعه، عادل.(2006). **الإدارة الإبداعية للجامعات: نماذج حديثة**.(الطبعة الأولى)، عمان: جدارا للكتاب العالمي.

الخطيب، أحمد. (2003). **الإدارة الجامعية (دراسات حديثة)**، ط1، إربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.

الخطيب، أحمد.(2001). **الإدارة الجامعية دراسات حديثة**. (الطبعة الأولى). اربد: مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع.

الخفاجي، عباس. (2004). **الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات**، ط1، عمان: الأردن:مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الدجني، إياد علي .(2006). **واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

رايفز، برانت وأليسون، لندا.(2004) **الإدارة المدرسية في القرن الواحد والعشرين**، (ترجمة: السيد عبد العزيز البهواشي)، القاهرة: مكتبة النهضة العربية.

زاهر، ضياء الدين. (2000). **جامعتنا العربية في مطلع الألفية الثالثة، تحديات وخيارات** كراسات مستقبلية، سلسة غير دورية، الكويت.

السالم، مؤيد.(2000). **التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية**، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 18-20 تموز 2000.

السعادات، عبد الله. (2003). **جامعة الملك فيصل: توثيق مسيرة**. مركز الترجمة والتأليف والنشر، جامعة الملك فيصل.

السكارنه، بلال خلف. (2010). **التخطيط الإستراتيجي**، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

السلطان، خالد.(2006). **التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي**"، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، مارس،2006م.

الشربيني، الهلالي (1997). **التخطيط الاستراتيجي واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي، رؤية مستقبلية**، بحث مقدم في المؤتمر الأول، "اتجاهات التربية وتحديات المستقبل"، جامعة السلطان قابوس، كلية التربية والعلوم الإسلامية، اكتوبر، 1997.

الصيرفي، محمد. (2008). **الإدارة الإستراتيجية**، ط1، الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا النشر والتوزيع.

العارف، ناديا. (2001). **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، القاهرة: الدار الجامعية.

عدون، ناصر دادي.(2007). **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**. الجزائر: دار المحمدية للنشر والتوزيع.

عليوه، سيد. (2002). **إعداد خطط العمل**، ط1، مصر: مركز القرار للاستشارات.

العمر، خضر. (1998). **أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

عوض، محمد. (2000). **الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

غنيم، عثمان. (2006). **التخطيط: أسس ومبادئ عامة**، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

غنيمة، محمد متولي، (2005). **التخطيط التربوي**.(الطبعة الأول)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

القطامين، أحمد. (2002). **التخطيط الاستراتيجي حالات ونماذج**، ط1، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الكايد، زهير. (1995). **الإدارة الإستراتيجية**. عمان: معهد الإدارة العامة.

الكبيسي، عامر. (2008). التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية. **مجلة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية**،3(2): 22-60.

الكرخي، محمد. (2009). **التخطيط الإستراتيجي (عرض نظري وتطبيقي)**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

كوك، ج. لينيث. (1994). **إستراتيجية التخطيط في المنشات الصغيرة**، عمان: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد .(1999). **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**. مصر: الدار الجامعية.

ماهر، أحمد. (2009). **دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي**،(الطبعة الأولى)، الإسكندرية: الدار الجامعية.

مدبولي، محمد عبد الخالق. (2001). **التخطيط المدرسي الإستراتيجي**، القاهرة: الدار العربية للكتاب.

الملحم، إبراهيم. (1997) التخطيط الإستراتيجي في القطاع العام وأوجه الاستفادة منه في الأجهزة الأمنية. **المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب**، 12(23)، 171.

المنيع، محمد عبدالله. (2002). **متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية: منظور مستقبلي**. مقدم للندوة الدولية حول " الرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ" وزارة التخطيط في الفترة من 13-17 شعبان 1423هـ الموافق 19-23 أكتوبر 2002م الرياض – المملكة العربية السعودية.

نصيرات، فريد والخطيب، صالح. (2005)، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، **أبحاث اليرموك**: دراسات العلوم الإدارية،32(2) 415-433.

هاينز، ستيفن. (2001). **التخطيط الاستراتيجي الناجح** (رفاعي حمد وسيد عبد المتعال، مترجم). القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

الهلالي، الهلالي الشربيني. (2008). **التخطيط الإستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية**، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.

وهبة، معاني. (2008). **واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

وهيلن، توماس وهنجر، ديفيد. (1990). **الإدارة الإستراتيجية**(محمود مرسي وزهير نعيم الصباغ، مترجم).الرياض: معهد الإدارة العامة.

ياسين، سعد. (1998). **الإدارة الإستراتيجية**، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

Al- Omari, A and Salameh, K. (2009). Strategic Planning Effectiveness in Jordanian Universities: Faculty Members and Academic Administrators Perspectives. **Research in Post – Compulsory Education,** 14(4): 415-428.

Badu, E. (2001). The African Corporate Culture: an obstacle to effective strategic planning in Ghanaian University Libraries. **Library Management,** 22(4): 212-220.

Blonin,V.(2004). **Strategic Planning at University : The American experience and Problems of its adaptation at Regional Russian University**.(Case Study). Conference Paper Submitted to IREY, Oct 2004.

Boy, B. (1994). CEO Quality and Firm Performance: A contingency Model. **Strategic Management Journal**, 16(3):78-213,

Brain, T. (2008). 100 Definition of Strategic Process. **Principles of Marketing,** 6 (2): 20-90.

Breneman, T. (1995). 100 Definition of Strategic Process. **Principles of Marketing,** 6 (2): 20-90.

Byrson, J. (1993). Strategic Planning for Public Services and Non Profit Organization. **The Best of Long Range Planning,** (12),2: 101-167.

Chang, J. (2008). The world comes to the academy. **Education Review**,30(1): 1-34.

Cowburn, S. (2005). Strategic Planning in Higher Education: Factor Fiction? **Perspective Policy and Practice in Higher Education**, 9 (4): 103.

Devivo, B. (2008). The Strategic Planning Process: an Analysis at two Small Colleges. PhD Thesis, University of Pennsylvania. **Dissertation Abstract International**,3(12) 123-137-A.

Digman, K, A. (1995). **Strategic Management: Concepts, Decisions,** Cases. (2nd ed). Boston: Richard, D. Irwin, Inc.

Dooris, J. Kelly, M. and Trainer, F. (2004). Strategic Planning in Higher Education. **New Directions, for Institutional Research**, 5(123): 20-40.

Falk, C and Blaylock. B. (2009). Strategically planning campuses for Newer students in higher Education. **Proceedings of the Academy of Educational Leadership**, 14(1): 101-214.

Farrant, J; Afones, L. (1997). Strategic planning in African Universities: How relevant are Northern Models. **Higher Education Policy,** 10(2): 23-30.

Ford, G. (2008). Presidents, Chief Academic Officers, and Chief Financial Officers Perceptions of the Effectiveness of Strategic Planning in Month Carolina Community Colleges. PhD Thesis, Western Carolina University. **Dissertation Abstract International**,8(13) 12-37-A.

Fred, M. (2008). Strategic planning for Higher Education in Developing countries: challenges and lessons. **Planning for Higher Education,** 36 (3): 5-21.

Glaister, K & Flashaw, J (1999). Strategic Planning: Still Going Strong. Long Rang Planning , **Dissertation Abstract International,** 32 (1), 107 – 116.

Graven, David. (1993). Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, 71, 78-91.

Hax, A and Majluf, . N .(1996). Organization Design: A Case Study on Matching Strategy and Structure. **Journal of Business Strategy**,83(4):72 -104.

Higgins, J. an Vinze, J. (1993). **Strategic Management: Text and Cases**. (4th ed). Dryden press.

Hitt, M. (2005). Achieving and Mandating Strategic Competitiveness, in 21st Century. **Academy of Management Executive**, 19 (4): 63-77.

Hunger, J. David, and Wheelen, T. C. (1997). **Strategic Management**. (6th ed), An imprint of Addison Wesley Longman, Inc.

Johnson, G & Schole, K. (2002). " **Exploring Corporate Strategy**". 4th ed, Prentic- Hall Europe.

Jones, S. (2007). Strategic Plan to be Developed for Indian Higher Education. **ICHE Review** , 2(2): 1-4.

Kasozi, A. (2005). **The Development of a Strategic Plan for Higher Education in Uganda 2001-2005**, Paper Personal to Muffic Conferences A changing Lands cur, Hague, 23-25 may, 2005.

Keller, G. (2004). **Transforming a College: The Story of a Little Know Colleges Strategic Climb to National Distinction**. Baltimore: the Jhons Hopkins University Press.

Kezar, A. (2005). Redesigning Strategic Process for Collaboration within Higher Education Institutions. **Higher Education Journal**, 46 (7): 831-860.

Kriemadis, A. (1997). Strategic Planning in higher Education Athletic Departments. **International Journal of Management**, 11 (6): 218-247.

Kriemadis, T. (2000). **Strategic planning in University Athletic Departments in the United Kingdom**. PhD Thesis. London University, UK.

Levy, M. (2007). **Project Management**. NY: Wington University.

Mochado, M; Taylor, K. (2008). The Straggle of strategic planning in European higher Education: The case of Portugal. **Research in Higher Education Journal,** 2(3): 21-76.

Orgasawaro,, M. (2002). Strategic planning of the graduate and ungraduate education in research University in Japan. **Higher Education Policy,** 15(1): 55-60.

Rahimania, F; Polyschronakis, and Sharp, J. (2009). A conceptual Framework of Impeders to strategy implementation from an exploratory case studying an Iranian University. **Education Business and Society,** 2(4): 246-261.

Richards, C.(2009). **New Paradigm: Strategies for Succession Planning In Higher Education**. PhD dissertation, UMI No 336686.USA.

Robbins, P. Stephen, and Coulter, Marry. (1996). **Management** (5th), Edition By Prentice Hall, Inc. P 4.

Robinson, Grant, (1986). **Strategic Management Techniques,** Butter worth's.

Smith, S.(2002). **Strategic Plan for Higher Education in South Carolina** (1st edit). New Jersey : The United press.

Steiner, G. (1979). **Strategic Planning: What Every Manger must know,** New York: the Pree Press.

Thompson, a. ARhtur and Strickland, Jr. A. J. (1993). **Strategic Management, Concepts and Cases**, (7th) Edition, Printed in the USA Irwin Inc, P.3.

Thompson, H. (2001). Creating A Technologically Superior Organization, **Behavioral Health Management**, 21(2),57-68.

Traib,V.(2007**). Strategic Planning**. CA: Jossey-Bass Press

UNESCO,(2006**). Planning Handbook**. Paris: UNESCO, p. 9

Unwick, L. (2008). **The Span of Control**. Harvard Business Review, 3(2): 24-69.

Watkins, D. (2002). The Strategic Planning Process and Students Recruitment and Retention: a Multiple Case Study. Unpublished Doctoral Dissertation. The University of North Carolina at Greensboro. **Dissertation Abstract International**,16(12) 223-237-A.

Wilson, B. (2007). **A Strategic Planning Primer for Higher Education**. Northridge: The State of California.

ملحق1

الاستبانه بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

الدكتور الفاضل...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: **"واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل والصعوبات التي تواجهه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ومقترحـــات للتطـوير)"** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعـــة اليرمـــوك. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أعد الباحث استبانه تكونت من (45) فقرة، توزعت على خمسة مجالات هي: القيم، والرؤية المستقبلية، والاهتمام برأس المال البشري، والبحث العلمي، والخطط والبـــرامج الدراسية. لذا يرجو الباحث التكرم منكم قراءة فقرات أداة الدراسة، ووضع إشارة(x) مقابل كل عبارة بما يناسبها من التدريج الخماسي(كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). علماً بأن البيانـــات ستعامل بسرية تامة، ولأغراض البحث العلمي فقط.

واقبلوا فائق الاحترام

الباحث

هادي العجمي

المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (×) في المربع المناسب:

المعلومات الشخصية:

1. **الرتبة الأكاديمية: ☐ أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد**
2. **الخبرة: ☐ أقل من 6 سنوات ☐ 6 إلى أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر**
3. **الكلية: ☐ علمية ☐ إنسانية**

الرقم	نص الفقرات	درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
أولاً: مجال القيم: إلى أي مدى تسعى جامعة الملك فيصل إلى تحقيق القيم الآتية:						
1	التزام المجتمع الجامعي بالقيم لإسلامية					
2	خدمة المجتمع المحلي					
3	غرس المواطنة الصالحة لدى الطلبة والعاملين في الجامعة					
4	التأكيد على القيم العلمية والاجتماعية					
5	التركيز على الجودة في الأداء					
6	التركيز على الجودة في المخرجات					
7	تهيأة المناخ الجامعي الذي يشجع على الإبداع والابتكار					
8	الشفافية والمسائلة في العمل					
9	تقدير قيمة الوقت					
ثانياً: مجال الرؤية المستقبلية: إلى أي مدى تسعى جامعة الملك فيصل إلى تحقيق الرؤيا الآتية:						
10	الريادة في تقديم الخدمات التعليمية.					
11	الريادة في تأهيل الخريجين لسوق العمل.					
12	التمييز في التعليم.					
13	السعي لكسب ثقة الطلبة في الجامعة.					
14	السعي لكسب ثقة المجتمع المحلي.					
15	التركيز على النوعية لكسب ثقة سوق العمل.					
16	مواكبة التطور في أساليب التعليم.					
17	مواكبة التطور في تقنيات التعليم.					
18	مواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة.					

الرقم	نص الفقرات	درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
ثالثاً: مجال الاهتمام برأس المال البشري: إلى أي مدى تهتم جامعة الملك فيصل برأس المال البشري فيها:						
19	تقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين في الجامعة					
20	إشعار العاملين بالأمن الوظيفي.					
21	اختيار العاملين وفقاً لمعايير التميز والكفاءة.					
22	إعطاء بأعضاء هيئة التدريس ذوي الاختصاص المساقات المناسبة لهم.					
23	إتاحة فرص التفرغ العلمي لأعضاء هيئة التدريس.					
24	وضع نظام لتأهيل أعضاء هيئة التدريس في كافة التخصصات بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية الحديثة.					
25	فتح المجال أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية					
26	تشجيع العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس في العمل البحثي					
27	مراعاة تناسب أعداد الطلبة المقبولين في كل برنامج مع الطاقة الاستيعابية للبرنامج					
28	استقطاب الطلبة العرب والأجانب في مختلف التخصصات					
29	اعتماد مقاييس وامتحانات خاصة لقبول الطلبة(TOEFL, GRE)					
30	دعم الطلبة المتميزين أثناء دراستهم الأكاديمية عن طريق الدعم المالي والمعنوي بأشكاله المختلفة					

الرقم	نص الفقرات	درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
رابعاً: مجال البحث العلمي: إلى أي مدى تهتم جامعة الملك فيصل بالبحث العلمي فيها:						
31	تقيم الجامعة عدداً من المؤتمرات التي تستقطب المختصين في المجالات المتعددة.					
32	تحدث الجامعة قاعدة بياناتها عن الباحثين المختصين للاستفادة من خبراتهم في مختلف المجالات.					
33	توجه الجامعة بحوثها ودراساتها بما يخدم ويلبي احتياجات القطاعين العام والخاص.					
34	توفر الجامعة الدعم المعنوي والبشري والمالي للأبحاث التي تخدم أغراض البحث العلمي.					
35	تشجع الجامعة البحث العلمي المشترك بين مختلف تخصصات الهيئة التدريسية، وبين الهيئة التدريسية والقطاعين العام والخاص.					
36	تستقطب الجامعة المتميزين من طلبة الجامعة وخريجيها وتحفزهم للمشاركة في البحث العلمي.					
37	تعمل الجامعة على تهيئة برامج الدراسات العليا لإنتاج أبحاث علمية تدعم أهداف البحث العلمي والتنمية المستدامة.					
38	تقوم الجامعة بدراسة متطلبات التنمية المستدامة من خلال الاتصال بالمؤسسات والهيئات العامة والخاصة للتعرّف على احتياجاتهم في مجالات البحث العلمي.					

الرقم	نص الفقرات	درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
خامساً: مجال الخطط والبرامج الدراسية: إلى أي مدى تهتم جامعة الملك فيصل بالخطط والرامج الدراسية فيها:						
39	الدراسة الدورية لاحتياجات سوق العمل من القوى البشرية ومواءمتها من الكفاءات الموجودة في الجامعة					
40	طرح برامج تلبي احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي					
41	تطوير البرامج الحالية لتلبية حاجات سوق العمل المحلي والإقليمي من الأكفياء					
42	تطوير المناهج الدراسية بشكل مستمر بما يواكب مستجدات التكنولوجيا ودمجها في العملية التعليمية					
43	التركيز في الخطط الدراسية على تنمية مهارات التحليل والتفكير الناقد وحل المشكلات					
44	المراجعة الجذرية للبرامج والخطط الدراسية لمعالجة مواطن الضعف والخلل					
45	تطبيق معايير الاعتماد الدولية على البرامج الأكاديمية في الجامعة					

المستجيب الفاضل: يرجى منك الإجابة عن السؤال الآتي بكل موضوعية، ولك حرية الإجابة، أو الامتناع عنها.

من وجهة نظرك، ما الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية؟

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

ملحق 2

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الجامعة
1	الأستاذ الدكتور محمد الخوالدة	أصول التربية	اليرموك
2	الأستاذ الدكتور محمد مقبل عليمات	مناهج وتدريس	اليرموك
3	الأستاذ الدكتور أحمد الخطيب	إدارة تربوية	جدارا
4	الأستاذ الدكتور رداح الخطيب	إدارة تربوية	جدارا
5	الأستاذ الدكتور توفيق مرعي	مناهج وتدريس	عمان العربية للدراسات العليا
6	الأستاذ الدكتور حسن الحياري	أصول تربية	اليرموك
7	الأستاذ الدكتور عدنان الإبراهيم	إدارة تربوية	اليرموك
8	الأستاذ الدكتور ظافر الشمري	إدارة تربوية	الملك فيصل
9	الدكتور سلطان العويضة	إدارة تربوية	الملك سعود
10	الدكتور عبد الله العجمي	إدارة تربوية	الملك سعود
11	الدكتور رائد عبابنه	إدارة عامة	اليرموك
12	الدكتور عبد الحكيم حجازي	أصول تربية	اليرموك

ملحق 3

أوراق تسهيل المهمة

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/ /
٢ / ذو الحجة / ١٤٣٠ هـ
التاريخ: ١٩ / ١١ / ٢٠٠٩
الموافق:

سعادة الملحق الثقافي السعودي المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب
هادي راشد العجمي

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الطالب هادي راشد العجمي بدراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل: دراسة ميدانية(العوامل المؤثرة والصعوبات والحلول المقترحة)" وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في التربية، ويستدعي ذلك توزيع أداة الدراسة(المرفقة) على عينة من عمداء الكليات ورؤساء الاقسام الاكاديمية واعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية.

أرجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور اعلاه.

شاكرا ومقدرا لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د محمد عليمات

هاتف: ٩٦٢ - ٢ - ٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢ - ٢ - ٧٢١١١٩٩ اربد - الأردن
Tel: 962 - 2 - 7211111 Fax: 962-2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: ... http: ...

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
المكتب العميد

الرقم: ك ت/٨ ...
٨ / ذو الحجة / ١٤٣٠
التاريخ: ٢٠٠٩/١١/٢٤
الموافق:

الى من يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب
هادي العجمي

تحية طيبة وبعد ، ، ،

يقوم الطالب هادي راشد العجمي بدراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل دراسة ميدانية (العوامل المؤثر والصعوبات والحلول المقترحة) " وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في التربية، ويستدعي ذلك توزيع الاستبانة(المرفقة) وهي بصورتها النهائية ومعتمدة من مشرف الطالب على عينة من اعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية.

أرجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور اعلاه.
شاكراً ومقدراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية
أ.د. محمد عليمات

هاتف: ... فاكس: ... اربد - الأردن
Tel: 962-2-7211111 Fax: 962-2-7211199 Irbid - Jordan

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Higher Education
Cultural Mission in Jordan

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
الملحقية الثقافية في الأردن

الرقم: ٣/٥٨٣٠ التاريخ: ١٤/٥/١٤٣١ الموضوع: رحلة علمية المرفقات: ...

١	٠	٢	٧	٨	٥	١	٣	٩	١

سعادة وكيل الوزارة لشؤون البعثات المكلف المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد:

بطيه الطلب المقدم من الطالب المبتعث / هادي راشد متعب العجمي، لدراسة تخصص الإدارة التربوية لمرحلة الدكتوراه بجامعة اليرموك متضمناً رغبته في الموافقة له على القيام بالرحلة العلمية إلى المملكة العربية السعودية لإجراء بحثه والذي هو بعنوان:

((التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل دراسة ميدانية "العوامل المؤثرة والصعوبات والحلول المقترحة")) ونرفق لكم صورة من خطاب سعادة عميد البحث العلمي بجامعة الملك فيصل رقم ٥٣٣/٢/٣/٤ وتاريخ ١٤٣١/٤/٢٦هـ وخطاب سعادة عميد كلية التربية بجامعة اليرموك المؤرخ في ٢٠٠٩/١١/٢٤م المتضمنة الموافقة على تسهيل مهمة الباحث بالإضافة إلى صورة الاستبيانة المراد توزيعها.

نأمل التكرم بالاطلاع والنظر في تحقيق رغبته .

ولكم تحياتي ،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

د. علي بن عبدالله بردي الزهراني

صورة للشؤون الفنية ملف الطالب ٧٤٦
صورة للصادر العام

هاتف: ٥٣٧٦٦٥٣ فاكس: ٥٣٣١٤٦٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني: E-mail:sacmjo@sacm.org.jo
Tel:5376653 Fax: 5331463 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
الملحقية الثقافية في الأردن

Kingdom of Saudi Arabia
Ministry of Higher Education
Cultural Mission in Jordan

الرقم: .... التاريخ: .... الموضوع: .... المرفقات: ....

سعادة وكيل جامعة الملك فيصل للدراسات العليا والبحث العلمي المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....

أود الإفادة بأن المبتعث / هادي راشد متعب العجمي، والملتحق بجامعة اليرموك لمرحلة الدكتوراه يرغب جمع معلومات وبيانات تتعلق ببحثه والذي هو بعنوان (**التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل دراسة ميدانية "العوامل المؤثرة والصعوبات والحلول المقترحة"**) ويحتاج إلى القيام بتطبيق استبانات الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، وكما نرفق لكم خطاب سعادة عميد كلية التربية بجامعة اليرموك المؤرخ في ٢٠٠٩/١١/٢٤م المتضمن موافقة الجامعة على موضوع الدراسة.

آمل تلطف سعادتكم بالنظر في تحقيق رغبته والإيعاز لمن يلزم بتزويدنا بخطاب يتضمن موافقة سعادتكم على ذلك.

ولكم تحياتي ،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن
عن
١٤٣٠/١٢/١٨
د. علي بن عبدالله بردي الزهراني

هاتف ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني : E-mail:sacmjo@sacm.org.jo
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo

Abstract

Al-ajmi, Hadi Rashed. The Status of Implementing Strategic Planning in King Faisal University and the Obstacles facing its application as perceived by Faculty members. PhD Thesis, Yarmouk University, Faculty of Education, 2010. (Supervisor. Prof. Saleh. Naser Olimatt).

The purpose of this study is exploring the degree of implementing Strategic Planning in King Faisal University and the Obstacles facing its application as perceived by Faculty members. The study was applied on

all faculty members in humanitarian and scientific colleges in King Faisal University in Sadui Arabia totaling (1338) faculty members, while (748) faculty responded . To achieve the aims of the study the researcher developed a questionnaire consisted in its final form of (45) items distributed on five domains: Values, future vision, considering intellectual capital, scientific research as well as plans and programs. At the end of the questionnaire the researcher listed a question about the obstacles facing the application of strategic planning in king Saud University.

The findings showed that The degree of implementing strategic degree in king Saud University as perceived by faculty members was moderate. Moreover, There were no significant statistical differences at the level of α0.05 = between the means of the samples; responses due to college variable while, There were significant statistical differences at the level of α0.05 = between the means of the samples' responses due Academic rank and experience variable. The findings indicated that the most important obstacles facing strategic planning are: Administrative complexities and routine in the university, the absence of excellence criteria in selecting academic leaders, and change resistance by some leaders. Based on those findings the researcher presented several recommendations.

Key Words: Strategic Planning, King Faisal University, Obstacles, Faculty Members, Kingdom of Saudi Arabia.